

# Ett hållbart och lustfyllt företagande – en studie av hästföretag

*A sustainable and passionate business- a study of equine businesses*

Fanny Blom  
Sandra Danielsson



Självständigt arbete • G2E • 15 hp

Agronomprogrammet- ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1254 • ISSN 1401 4084  
Uppsala 2019

# Ett hållbart och lustfyllt företagande- en studie av hästföretag

*A sustainable and passionate business- a study of equine businesses*

Fanny Blom  
Sandra Danielsson

<b>Handledare:</b>	Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
<b>Examinator:</b>	Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
<b>Omfattning:</b>	15 hp
<b>Nivå och fördjupning:</b>	G2E
<b>Kurstitel:</b>	Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E
<b>Kurskod:</b>	EX0902
<b>Program/utbildning:</b>	Agronomprogrammet – ekonomi 300,0 hp
<b>Kursansvarig inst.:</b>	Institutionen för ekonomi
<b>Utgivningsort:</b>	Uppsala
<b>Utgivningsår:</b>	2019
<b>Omslagsbild:</b>	Sandra Danielsson
<b>Serietitel:</b>	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
<b>Delnummer i serien:</b>	1254
<b>ISSN:</b>	1401 4084
<b>Elektronisk publicering:</b>	<a href="https://stud.epsilon.slu.se">https://stud.epsilon.slu.se</a>
<b>Nyckelord:</b>	värdeskapande, hållbart entreprenörskap, value co-creation, hållbara värden, extrinsic and intrinsic values, egovärde.

# Sammanfattning

Att skapa och driva företag med en hållbar grund är en av framtidens största utmaningar. I ett hållbart företag samverkar ekonomiska, sociala och ekologiska aspekter för att skapa ett värde som företaget kan få någon ekonomisk vinst ur. För att främja ett sådant företagande krävs det att det finns en drivkraft för att skapa det. En brist finns tidigare forskning om hur de hållbara värdena skapas och underhålls i samband med företagande. Studies mål är att bidra till en ökad förståelse i hur värdeskapande i företag ser ut och vilka typer av värden som kan skapas i samverkan med omvärlden. Då entreprenören anses vara en nyckelfaktor i att utveckla mer hållbara lösningar enligt tidigare litteratur så är det där studien börjar.

Syftet med studien är att undersöka hur olika typer av värde skapas och för vem inom ett företag. Dessa värden är i studien inriktade på det hållbara värdet som skapas inom företaget; ekonomiskt, socialt och ekologiskt, samt att dessa värden skapas för interna eller externa parter. För att studera detta vidare genom en kvalitativ metod intervjuar tre olika fallföretag inom lantbrukssektorn och rikta in oss på hästföretagen. Genom intervjuerna fick vi fram vår data som presenteras genom en tidslinje för att lättare se de olika processerna som har funnits i företaget. Detta övergår sedan till en tematisk analys där de olika ekonomiska, sociala och ekologiska värdena sorterats ut. Dessa olika typer av värden formas sedan också till en analys i om dessa värden skapas för interna eller externa parter till företaget. En speciell typ av värde uppkommer i analysen som vi väljer att kalla ett egovärde. Vilket är ett värde som skapas för extern användning, men som företagaren själv sedan kan ta del av internt i samband med företaget.

I resultatet så framkommer det att entreprenören är tydligt drivande i företagets värdeskapande processer. Den entreprenöriella drivkraften i företaget har gjort att ekonomiska, sociala och ekologiska värden har skapats inom företagen. Dessa olika typer av värden skapas i samverkan med företagets omgivning. Värdena som skapas används både internt och externt, men en typ av egovärde uppstår också i samband med detta. Detta egovärde används som en drivkraft som gör att företagaren vill fortsätta med sitt företag som är baserat på entreprenörens intresse. Lusten att få jobba med det som de tycker är roligt gör att deras glädje för djur, människor och natur minskar vikten av de ekonomiska aspekterna. Vidare forskning behövs för att förstå detta egovärde och hur olika typer av värde skapas inom företag.

**Nyckelord:** Värdeskapande, entreprenörskap, hållbart entreprenörskap, värdeskapande i samverkan, hållbara värden, externa och interna värden, egovärde.

# Abstract

To develop and run a business on a sustainable foundation is one of the futures most pressing issues. A business which has a sustainable foundation the economic, social and ecological aspects co-exist to create a value in which the company can get an economical profit from. Prior research in this field fails to explain how the sustainable values are created and maintained in the business. The aim of this study is to increase the understanding of how businesses value creation looks like and which types of values are co-created with its surroundings. In prior research the entrepreneur is considered to be a key factor in a business creation of more sustainable solutions so that's where we start.

This study aims to investigate how businesses create different types of values and or whom they are created. The different types of values which this study focuses on is the sustainable values which is the economic, social and ecological values. These different types of values are created in the business for external and internal usage. The method of the study is qualitative and three cases are interviewed. All cases are within the agricultural sector working mainly with horses. After the interviews a thematic analysis of the data was conducted where the values were grouped after economic, social and ecological values. Then followed by further analysis of for whom these values are created, external and internal interests. A special type of value was found during the analysis which we named an ego value. This is a value which is created for external usage, but is later also experienced as an internal value for the entrepreneur as well.

The results of the study show that the entrepreneur is a clear drive in the business value creation process. The drive of the entrepreneur in the business have made it possible for the business to create economic, social and ecological value. These types of values are created in co-creation with the business surroundings. The values which are created are used both for internal and external use, but a type of ego value emerge in the value creation process of these businesses. The ego value is used as a drive to the entrepreneur so that he or she is able to continue working with the business which is based on their interests. The lust that the entrepreneur experiences in their work with animals, humans and nature reduces the importance of the economic aspects. Further research is recommended to understand ego value and how different types of value is created within the business.

**Keywords:** Value creation, entrepreneurship, sustainable entrepreneurship, value co-creation, sustainable values, extrinsic and intrinsic values, ego value.

# Förord

Studien har sin grund i författarnas intresse för hästar och kunskaper inom företagsekonomi. Vi vill börja med att tacka de företag som gjort det möjligt för oss att blanda våra intressen med våra kunskaper i vårt självständiga arbete. Den insyn som ni gav oss i era företag där ni likt oss blandar ert intresse för hästar med gedigna kunskaper och erfarenheter inom både häst och företagande, var ovärderlig för att denna studie skulle kunna genomföras. Vi vill tacka vår handledare Richard Ferguson för bra handledningen som hjälpt oss i med och motgång att forma denna studie på ett bra sätt, samt att du utmanade våra kunskaper ytterligare och motiverade oss in i det i sista. Detta tackar vi speciellt för och tar med oss vidare i vår utbildning. Vi vill även tacka våra kära kursare för bra opponering som lett studien framåt. Uppsala, 6 juni 2019.

Fanny Blom & Sandra Danielsson.



# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemformulering .....	2
1.3	Syfte .....	3
1.4	Disposition .....	3
1.5	Avgränsningar .....	3
<b>2</b>	<b>TEORI .....</b>	<b>4</b>
2.1	Entreprenörskap .....	4
2.2	Hållbarhet .....	5
2.3	Hållbart entreprenörskap .....	5
2.4	Värde .....	6
2.5	Value co-creation .....	7
2.6	Teoretisk syntes .....	9
<b>3</b>	<b>METOD .....</b>	<b>10</b>
3.1	Kvalitativ forskningsmetod .....	10
3.2	Fallstudie .....	10
3.3	Intervjuer .....	11
3.4	Val av intervjupersoner .....	11
3.5	Litteraturgenomgång .....	12
3.6	Trovärdighet .....	12
3.7	Äkthet .....	14
3.8	Etik .....	14
<b>4</b>	<b>EMPIRISK DATA .....</b>	<b>15</b>
4.1	Fall 1 .....	15
4.2	Fall 2 .....	16
4.3	Fall 3 .....	16
<b>5</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>18</b>
5.1	Entreprenörskap .....	18
5.2	Tematiska analys av hållbarhet .....	19
5.3	Extrinsic and intrinsic value .....	22
5.4	Value co-creation .....	23
<b>6</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>25</b>
6.1	Entreprenörskap .....	25
6.2	Hållbart värdeskapande .....	25
6.3	Värdeskapande i samverkan med omgivningen .....	26
6.4	Egovärdeskapande .....	26
6.5	Kritisk reflektion .....	27
<b>7</b>	<b>SLUTSATS .....</b>	<b>28</b>
	<b>REFERENSER .....</b>	<b>29</b>
	<b>BILAGOR .....</b>	<b>32</b>

## Figurförteckning

Figur 1. Disposition (Egen bearbetning).....	s.3
Figur 2. Gartners ramverk (Egen bearbetning).....	s.4
Figur 3. Triple bottom line (Egen bearbetning).....	s.5
Figur 4. Det traditionella företagandet (Egen bearbetning).....	s.7
Figur 5. Samverkande värdeskapande i tjänstesystem (Egen bearbetning).....	s.8
Figur 6. Stegtrappa i en kvalitativ studie (Egen bearbetning).....	s.10
Figur 7. Olika typer av värden som skapas runt företaget (Egen bearbetning).....	s.22

## Tabellförteckning

Tabell 1. Ekonomiska och organisatoriska teman kopplat till företagens värde.....	s.19
Tabell 2. Sociala och samhällsnyttiga värden.....	s.20
Tabell 3. Ekologiska och naturnära teman kopplat till företagens värde.....	s.20



# 1 Inledning

I studien som följer undersöks hur och om företag i samverkan med sin omvärld skapar olika typer av värden internt för intern- och extern användning för att driva företaget framåt. Närmast följer ett inledande kapitel till denna studie och dess problem som ska ta upp problembakgrund som ska leda oss fram till en problemformulering. Utifrån detta formuleras i slutet på första kapitlet studiens syfte följt av två forskningsfrågor.

## 1.1 Bakgrund

För att skapa en tydlig problembakgrund börjar introduktionen med att definiera det mest centrala begreppet i denna studie nämligen företaget själv. Ett företag är en organisation som samordnar arbetskraft, realkapital, teknik, information och kunskap för att producera varor och tjänster (Olsson & Skärvad, 2013). Med detta syfte och definition om företag så kommer också vissa krav som finns på företaget i sig som organisation att förhålla sig till. Ett av kraven på företag från Skatteverket är att företagen i Sverige ska vara vinstdrivande, självständigt och stabilt på lång sikt (Skatteverket, 2019). För att uppnå det måste företagen också se över sin ekonomi, där ekonomi är läran om att hushålla med begränsade resurser (Olsson & Skärvad, 2013). De kraven på företaget i sig är inre och yttre effektivitet, att göra rätt saker på rätt sätt för att öka produktivitet och måluppfyllelse, samt att företaget ska vara innovativt för att tillväxt och utveckling av ny teknik och metod ska kunna uppstå. Samtidigt ska företaget också skapa legitimitet och ett gott rykte för att upprätthålla goda relationer med sitt nätverk. Kraven ska leda till att företaget når målen att vara vinstdrivande, självständigt och stabilt på lång sikt. En av nyckelfaktorerna för att uppnå målen är företagaren själv, alltså entreprenören som startade företaget och som driver dess utveckling framåt.

Att skapa och driva hållbara företag är en av framtidens största utmaningar inom företagsvärlden (Företagarna, 2019). Att bedriva hållbart företagande betyder att ekonomiska aspekter ska samverka med samhälle och miljö, och detta ska genomsyra alla företags aktiviteter och organisation. Målet är att hitta möjligheter för företag att använda sina resurser så effektivt och hållbart som möjligt för att skapa en bra konkurrenskraft och ett långsiktigt tänk i sina investeringar för att kunna generera vinst till företaget, samhället och miljön samtidigt. En av de svåraste omställningarna är att acceptera att en del av de ekonomiska aspekterna som företaget förhåller sig till kommer att förändras i samverkan med samhälle och miljö. "Genom att integrera perspektiven och låta en hållbar värdegrund genomsyra företagets affärskultur och relation till sin omvärld skapas värde, även utanför den egna verksamheten"- (Företagarna, 2019).

Hållbart företagande leder till att dessa mål och aktiviteter inte endast siktar mot att vara ekonomiskt vinstdrivande utan också att vinst kan vara andra saker. Ur de hållbara målen i samhällets högre organ kommer också entreprenören att behöva bli inkluderad i ett mer hållbart sätt att bedriva sitt företagande på (SvD, 2016). Parrish (2010) föreslår att dessa hållbara lösningar genereras av organisationen själv genom syfte, effektivitet, utbyte, prioriteringar och incitament. De tre slutsatserna som Parrish (2010) gör i sin studie är att om vi ska kunna nå och förstå denna typ av entreprenörskap så måste vi se bortom den traditionella bilden av det självuppfyllande och vinstdrivande entreprenörskapet. Tidigare studier föreslår att det även finns ett värde i att skapa vinst för samhället och naturen runt entreprenörskapet, men få studier undersöker detta samband och det finns inte heller rätt modeller att se på hållbart entreprenörskap och hur det styrs då de modeller som finns idag är

fokuserade mot ekonomisk vinst. Då faller analysen av den hållbara aspekten av entreprenörens drivkraft bort. Men Parrish menar också att denna typ av hållbart entreprenörskap är högst kopplat till praktisk erfarenhet av hållbara aspekter som djur och natur.

Praktisk erfarenhet av hållbara aspekter finns i allra högsta grad inom företag som bygger värde utifrån djur och natur exempelvis då en lantbrukare. Sedan 2009 måste alla företag som uppfyller vissa krav redovisa hur de arbetar med hållbarhet genom en hållbarhetsredovisning, detta är mest troligen bara ett första steg i en lång process till hur företag ska få incitament att bedriva ett mer hållbart företagande (Frostenson et. al, 2015). De entreprenörer som idag redan gör detta tror vi är drivna av hållbara aspekter och att de får sin drivkraft ifrån det som de skapar i sitt företag. Att förstå denna typ av entreprenörer är viktigt för att förstå hur omgivningen och företaget ska kunna främja hållbart företagande inför framtida utmaningar i och med den ökade klimatpåverkan och krav på hållbarhet inom allt företagande. Lantbrukare som bor och verkar på landsbygden bör redan idag uppfylla dessa kriterier till att vara bra exempel att undersöka aktuella teorier på, då de varje dag arbetar med djur, natur och människor i samverkan anknutna till en plats via sin gård. För att öka förståelse angående hållbarhet i samverkan med företag och hur ett värdeskapande i företaget kan se ut har denna studie använt hästföretag som exempel.

## 1.2 Problemformulering

En brist av kartläggning av företags värdeskapande av värden som inte är ekonomiska finns inom det företagsekonomiska fältet. Denna studies mål är att bidra till ökad förståelse hur värdeskapande i företag kan se ut och vilka olika typer av värden som kan skapas i samverkan med företagens omgivning. Ett företag som arbetar med djur, natur och människor skapar även värden som inte direkt kan härledas till ekonomiska värden utan också till ekologiska och sociala värden för omvärlden kring företaget. Näringarna i Sverige uppmärksammar att hållbarhet är en av framtidens största utmaningar för företagen (Företagarna, 2019). Författarnas tidigare undersökningar föreslår att förståelsen behöver öka för hur olika typer av värden skapas och hur olika drivkrafter kan hittas för att skapa andra värden inom företagen som inte är ekonomiska utan istället även sociala och ekologiska. Hållbarhet handlar om att inkludera allt och alla, och om det ska implementeras i företagets helhet måste drivkraften till det förstås för att rätt motivation till hållbarhet ska kunna motiveras för en bättre framtid.

Hästföretag anses därför vara ett bra exempel för att undersöka hur andra värden skapas, då hästföretag generellt har en liten lönsamhet så kan vi anta att det bör finnas en drivkraft som inte enbart är ekonomisk även en gedigen lust i och med att företagen ofta är baserade på företagarens privata intressen i grunden (Ferm et. al, 2017). Även att den typen av företag naturligt samverkar med både djur, människor och miljö ger ytterligare anledning till att studera just den typen av företag. Hästföretagare i framtiden kommer troligtvis att ändra och anpassa sitt företagande till mer specialiserade och organiserade företag (Asplund, 2018). Bristen på studier inom hästföretagande innebär också ett problem i att hästföretagare har svårt att få sina företag bekräftade som företag och inte som hobbyverksamhet. Studien är därför menad att även ligga som grund för en ökad förståelse för hur företag likt hästföretag är uppbyggda och fungerar i praktiken.

## 1.3 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka hur olika typer av värde skapas och för vem inom ett hästföretag. Detta för att bidra till en ökad förståelse kring hur detta kan se ut i ett företag. Samt för att detta ska kunna leda till bättre lösningar för att inkludera alla olika typer av värden som en del av företagandet.

### Frågeställningar:

För att uppfylla studiens syfte används följande frågeställningar.

- Hur skapas värde av olika typer inom hästföretagen?
- Vem kan ta del av de värden som skapas inom företaget?

## 1.4 Disposition

Dispositionen som presenteras i Figur 1 visar uppsatsens uppbyggnad där första kapitlet är introduktionen för uppsatsen där problembakgrund, problemformulering, syfte och frågeställningar som berör uppsatsen. Det andra kapitlet presenterar de teorier som kommer att användas för analysen. Kapitel tre visar sedan den metod som använts för att samla in den empiriska data som presenteras i kapitel fyra. Empirin analyseras sedan i kapitel fem med hjälp av de framtagna teorierna. Analysen diskuteras i kapitel sex som sedan resulterar i en slutsats som presenteras i det sjunde kapitlet där även förslag till framtida forskning läggs fram. Allt kommer att avslutas med en kort summering av studiens resultat.



*Figur 1 Disposition (Egen bearbetning).*

## 1.5 Avgränsningar

Arbetet skrivs inom området företagsekonomi med inriktning mot organisationsteori och entreprenörskap. Den definition av entreprenörskap som används i denna uppsats är att: entreprenörskap ska ses som en process som leder företaget framåt och denna process är oftast driven av en entreprenör. En entreprenör är en person som är företagsam och får saker och ting gjorda och ser entreprenörskap som en del av företagets processer framåt för utveckling och tillväxt (Landström & Löwgren, 2009).

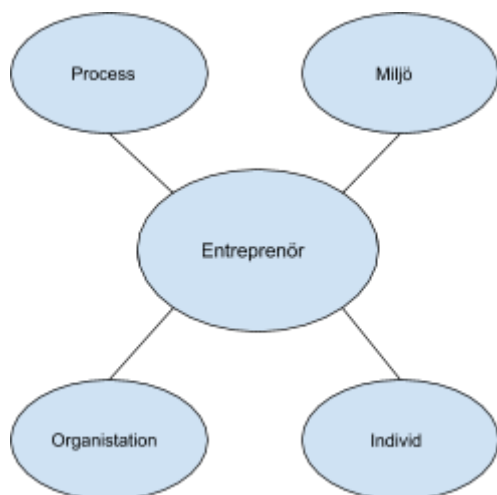
Förståelse och kartläggning av olika typer av värde som skapas inom ett företag är idag bristfällig, därför är målet med studien är att skapa en bild av företagets vardag och hur de skapar olika sorters värde inom företaget och till vem dessa värden skapas för. Därför utgör empiriska data hämtad från tre djupintervjuer med tre företagsledare uppsatsens grund och teorin är anpassad utifrån vad företagarna angivit i sina intervjuer.

## 2 Teori

Uppsatsens syften kommer att kräva teoretisk bakgrund inom entreprenörskap, värdeskapande och hållbarhet. Dessa tre delar har uppkommit i empirin som centrala begrepp till hur fallföretagen organiserar sig och drivs framåt. I följande kapitel av uppsatsen kommer befintlig teori publicerad i litteratur och avhandlingar som matchats mot empirin att delges. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes om hur befintlig teori kommer att användas för att analysera fallföretagens företagande och organisation.

### 2.1 Entreprenörskap

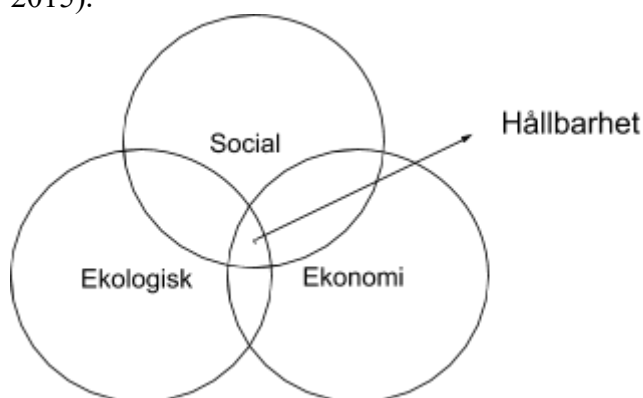
Entreprenörskap kan betyda många olika saker för många olika människor beroende på hur de väljer att definiera entreprenören själv och vad denne har för roll i själva entreprenörskapet. En definition av en entreprenör är en person som är företagsam och får saker och ting gjorda och ser entreprenörskap som en del av företagets processer framåt för utveckling och tillväxt (Landström & Löwgren, 2009). Vilket visar att entreprenören är basen för entreprenörskap för att hitta de möjligheter som finns i dennes omvärld (Shane & Venkatarman, 2000). I fortsatt forskning visas det att entreprenörskap är mer som en process där entreprenören verkar i samspel med sin omgivning för att skapa entreprenörskap via exempelvis möjligheter samt att dualitet uppstår mellan dessa (Sarson et al, 2006). Andra studier hävdar också att entreprenörskap är en process som redan skapas innan ett företag är bildat (Sarasvathy, 1997). Processen startar när entreprenören börjar bilda sina idéer och visioner om sitt företagande och sätter dem i rullning mot att bilda ett verkligt företag. I företaget investerar företagaren sin tid och pengar för att starta upp företaget för att sedan sätta mer tid och pengar när företaget väl är skapat. Detta visar att entreprenörskap finns initialt innan själva företaget finns. Individen eller entreprenören anpassar sig efter sin omgivning och ser samt tar möjligheter att skapa en entreprenöriell process för att skapa företagande. Gartners (1985) studier inom entreprenörskap presenterar fyra ramverk som behövs för att bygga värde i ett företag utifrån entreprenören vilket är miljön, individen, organisationen och processen vilket visas i Figur 2. Alla dessa fyra faktorer måste omge entreprenören för att denna ska kunna bedriva företagande där ett eller flera typer av värden skapas.



Figur 2: Egen bearbetning av Gartners ramverk (1985).

## 2.2 Hållbarhet

De olika typer av värden som i teorin skulle kunna skapas inom företaget, genom entreprenörens idéer och omgivning, är värden kopplade till de tre benen i hållbarhet som är: ekonomiska, sociala och ekologiska. Triple bottom line är ett ramverk som används för att sortera ut de olika sociala, ekonomiska och ekologiska värden som ett företag producerar för att få ett mer långsiktigt hållbart företagande (Slaper, 2011). Detta uppstår efter att dessa tre olika typer av värden samverkar i balans då de alla påverkar varandra (Frostenson et. al, 2015).



Figur 3: Modell över Triple bottom line (Egen bearbetning).

Genom denna modellen som visas i Figur 3 kan olika typer av värden grupperas in under respektive kategori där ekonomiska, sociala och ekologiska aspekter tas hänsyn till (Slaper, 2011). De ekonomiska värdena är de värden som företaget får direkt betalt för, medan de sociala värdena kan vara exempelvis vad företagaren upplever att denne får för värde genom sin omgivning, det kan vara bland annat genom kunder och samhälle. Till de ekologiska värdena klassas det som företagaren gör för miljön genom driften av företaget. De ekonomiska värdena klassas därför som monetära värden medan sociala- och ekologiska värden klassas som icke-monetära värden (Ibid, 2011).

Teorin används för att skapa ett ramverk som lättare visar intressenterna kring företaget vilka värden som skapas kring de tre olika aspekterna (Ho & Taylor, 2007). Den används för att mäta de sociala och ekologiska värdena på ett objektivt sätt för att kunna förbättra ett företags prestationer i dessa aspekter (MacDonald & Norman, 2004). Det kan då på lång sikt bidra till att även det ekonomiska resultatet förbättras. Triple bottom line inkluderar därför alla intressenter kring företaget och företagaren och där en samverkan mellan alla parter, där de ekonomiska, sociala och ekologiska värdena kombineras, medför ett långsiktigt hållbart företagande (Fauzi et. al, 2010).

## 2.3 Hållbart entreprenörskap

Entreprenörskap kan ha olika uttryck och det senaste tillskottet i forskningen kring entreprenörskap är hållbart entreprenörskap (Shepard & Patzelt, 2011). I hållbart entreprenörskap fokuseras det på just resursanvändning, vilken typ, hur mycket och till vad. Det hållbara tänket genomsyrar hela entreprenörskapet och detta är en enorm utmaning då det i modellen finns fler parametrar att ta i beräkning än bara ekonomiska utan också sociala och ekologiska.

Teorin bottnar i att hitta mer hållbara lösningar där värde av olika slag skapas så som ekonomiskt, socialt och ekologiskt värde menar vissa forskare att lösningen är entreprenörskap, det är så vi ska skapa värden på lång sikt utan att riskera vår egen existens och jord (Shepard & Patzelt, 2011). De hittade bevis i sin studie för att det är just entreprenörer och dess drivkraft som krävs för att hitta de hållbara lösningarna i olika marknader, men att det också behövs att dessa entreprenörer har kunskap och motivation att skapa hållbara lösningar för företag. Vilket också verkar vara fallet inom hästföretagande där mer hållbara metoder kan utvecklas om drivkraft från entreprenörer och sociala aktörer banar väg för detta arbete (Pettersson, 2011). En entreprenör behöver enligt deras modell om hur hållbart entreprenörskap uppstår kunskap om naturen och miljön, vara medveten om hotet mot miljön och framtiden och känna empati mot sina medmänniskor (Shepard & Patzelt, 2011). Dean och McMullan (2007) undersöker och påvisar i sin studie hur ett hållbart entreprenörskap skulle kunna uppstå och de hävdar att det krävs en entreprenör för att se när marknader fallerar eller håll i marknaden och sedan kunna fylla dem med hållbara affärsidéer, planer och lösningar.

Hållbart entreprenörskap är ett förhållandevis nytt sätt att se på entreprenörskap som en process att skapa olika sorters mer hållbara värden. Entreprenörskap tillsammans med hållbar utveckling är definitionen för hållbart entreprenörskap har sammanställts i ett diagram visat i Sarango-Languini et al's (2018) studie. I den samlingen av definitioner som presenteras från forskning inom ämnet summeras det i följande definition: att verka för att skapa, upptäcka och utvärdera möjligheterna för att koppla samman miljön med företagandet för att hitta långsiktiga mål för företagets användande av sina resurser. För att dessa två ska kunna blandas behöver hållbarhet ses utifrån alla tre perspektiv, ekonomisk, social och ekologisk, annars fungerar i många fall inte hållbart entreprenörskap. Själva företagsklimatet kan endast verka på en marknad där man köper och säljer varor och tjänster. Elimineras denna förutsättning och endast värnar om mjuka utbyten av exempelvis sociala och ekologiska värden utan ekonomisk vinning så har den ekonomiska vinsten förändrats för företaget och det kan inte längre ingå i den traditionella företagsvärlden.

## 2.4 Värde

Ett värde är ett subjektivt begrepp som har sin botten i människors tyckande om både fysiska och icke fysiska saker, varor och tjänster, samt hur dessa förhåller sig till varandra. Ett värde uppstår när något ställts i jämförande position mot något annat och en av dessa saker värderas högre och en lägre, med andra ord rangordning av något slag (Mirowski, 1991). Det kan också argumenteras att värde kan delas upp i två olika typer beroende på hur detta väljer att ses. Det första sättet att se värde på är att värdera det enligt vilket arbete som är nedlagt på följande tjänst eller produkt (Mirowski 1990 i Mirowski 1991). Alternativt den mer neoklassiska synen på värde som utgår ifrån hur nödvändigt användandet av en resurs är, men denna syn passar inte till just denna studies ändamål då resurser inte är i fokus.

Värde i sig är ett begrepp som inte är särskilt utvecklat i samband med mer hållbart företagande som är kopplat till lantbruk (Andersson, 2009). Tidigare studier visar också att värdeskapande inte alltid har en rent ekonomisk bakgrund utan också balanseras med sociala och ekologiska värden. Värdeskapande inom dessa typer av företag bör ses som en process och något som skapas i samverkan med sin omgivning i form av miljöer, samhälle och människor om entreprenören lyckas individanpassa sitt agerande (Leijon-Cedermark & Nygren, 2018). En psykologisk bakgrund finns till det ekonomiska begreppet värde finns då

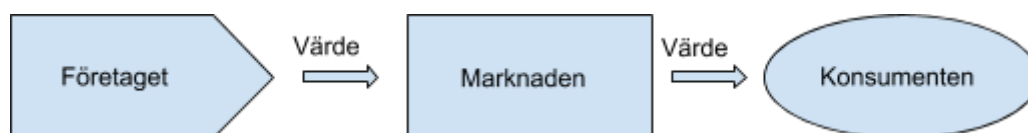
det är i samverkan i en process med någon människa som subjektivt bedömer hur värdet ska värderas eller ses. Därmed kan entreprenörskap ha flera olika nivåer och utseende, men att värde kan skapas bland annat genom strävan efter glädje och meningsfullhet samt att det kan liknas vid att entreprenören agerar efter en möjlighet bara för att den anses vara underhållande (Schumpeter, 1934). Denna drivkraft hos människan som entreprenör kan leda till att ett värde kan skapas kring en lust och glädje att bedriva en meningsfull aktivitet inom sitt företag.

När ett värde väl har uppstått inom ett företag så kan detta utnyttjas och användas på olika sätt. Dessa värden kan hjälpa entreprenören att skapa mer hållbara värden för att föra företaget framåt genom förändring på olika punkter såsom organisation och samverkan (Parrish, 2010). Ur ett filosofiskt perspektiv finns det förslag på att värde finns i två olika typer beroende vem som tar del av det, detta kallas för extrinsic and intrinsic value (Zalta et. al, 2019). Värde kan skapas för externa och interna parter i anknytning till företaget. Ett externt eller extrinsic value används av externa parter till företaget, exempelvis då dess kunder i första hand men även samhället i stort och säg bygden kring platsen där man verkar på en speciell plats. Ett internt eller intrinsic value används internt inom företaget av exempelvis företagaren själv och dess medarbetare, att värdet i sig externt skulle kunna utgöra en drivkraft och ett internt värde för företagaren själv.

Tidigare studier har påpekat att värdeskapande i samband med hästföretagande inte kan härledas rakt till de teorier som finns utvecklade inom området idag (Leijon-Cedermark & Nygren, 2018). Utan att de värden som skapas också kan ha att göra med entreprenörens förmåga till emotionell intelligens och handlingskraft. Vilket kan inbringa andra typer av värden än rakt ekonomiska, de ger exempel på att detta kan vara lärande. Detta i samband med att värdet som skapas inte heller behöver ha en tydlig ekonomisk bakgrund utan också kan utgöras av värde i exempelvis nätverk och kunskapsöverföring (Andersson, 2009). Vilket skulle kunna förklaras som att ett värde skapat för kunden, extrinsic value, skulle på sikt kunna ge ett värde till entreprenören själv, intrinsic value, som inte går att härleda rakt ekonomiskt (Zalta et. al, 2019). Denna typ av värde skulle kunna förklara ett skapande av något vi hädanefter kommer kalla ett egovärde för företagaren och att det skulle kunna uppstå som fenomen. Nästa teori utvecklar hur en värdeskapande process kan leda till värde för olika parter men ingen vidare förklaring till själva egovärdet för företagaren i sitt lustfyllda företagande.

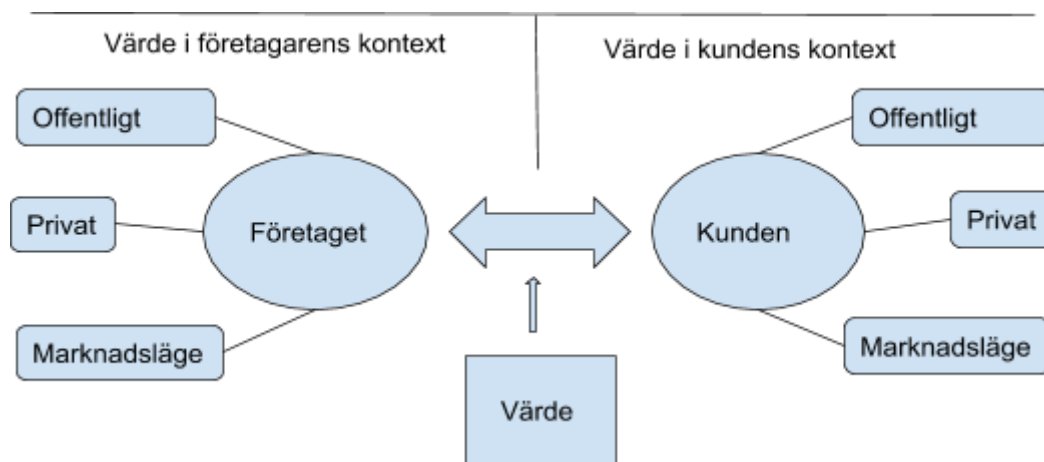
## 2.5 Value co-creation

Värde som ett företag kan få ekonomisk vinst från kan ge ett ökat mervärde i skapande processen om värdet är anpassat efter vad kunden efterfrågar, ett sätt att anpassa detta på är att inkludera kunden i den värdeskapande processen. I det traditionella företagandet skapas en produkt eller tjänst av ett företag, detta kan ses som att de skapar ett värde (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Detta värde säljs sedan på en marknad där en konsument köper produkten eller tjänsten och värdet byter därmed ägare vilket visas i Figur 4.



Figur 4: Det traditionella företagandet (egen bearbetning).

Värde kan även skapas genom samverkan mellan företaget, kunden och omgivningen (Akaka et. al, 2008). Detta visas genom modellen value co-creation som visar den process där olika typer av värden skapas av företagaren och kunden tillsammans ur ett tjänstesystem som kan ses i Figur 5. Dessa får då tillgodogöra sig olika typer av värden beroende på om det är företagarens eller kundens värden som ska analyseras samt beroende på vilken kontext dessa befinner sig i, men samverkan i en speciell kontext kan leda till att värdeskapande processer inom kontexten skapas och används av dem som bor och verkar där (Broms, 2016). Kontexterna kan vara offentliga vilket visar sig mot samhället, de som är närheten kring antingen företaget och företagaren eller runt kunden, samt marknadsläget vilket är den plats där värdeskapandet befinner sig på. Teorin om Value co-creation menar då att förtydliga hur sambanden mellan företaget, kunden och kontexten påverkar de värdeskapande processerna beroende på vilken tillgång, efterfrågan och resurser som finns i samhället (Akaka et. al, 2008).



Figur 5: Samverkande värdeskapande i tjänstesystemen enligt Akaka et.al, 2008 (egen bearbetning).

Värdet som företagaren tar del av skapas genom att värdet även anpassas för de behov av olika typer av värden som kunden har (Grönroos, 2011). Genom att besvara kundens önskemål erbjuder företaget kunden en chans att vara med och påverka de värdeskapande processerna och att denna samverkan gör att det uppstår en situation som alla parter vinner på (Kejzelman & Petersson, 2010). Företaget får i samband med detta ut ett ekonomiskt värde genom detta utbyte. Det gör att value co-creation delvis fokuserar på de rent ekonomiska värdena som uppstår men också på rena sociala värden samt företagets varumärke. Det samverkande värdeskapandet menar på att de olika värdena och dess processer som uppstår genom företagandet alltså påverkas av kunden och att denne då ska ses som en del i värdeskapandet även för företaget (Grönroos, 2011).

Värdet som uppstår genom det samverkande värdeskapandet kan vara svårt att förutse hur det kommer att se ut, det är något som kommer att erfaras med tiden (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Det samverkande värdeskapandet öppnar istället upp för att företagaren exempelvis kan välja att öka eller minska sin produktion eller sin erbjudna tjänst med en snabbare takt och detta medför att marknaden för företagen blir mera tävlingsinriktad.



## 2.6 Teoretisk syntes

Teorierna som presenteras ovan och tidigare forskning inom ämnet entreprenörskap och värdeskapande processer inom företag kommer att användas i denna studie för att stärka undersökningen om hur hållbart entreprenörskap och entreprenören är drivkraften inom företagandet och de värdeskapande processerna. En teoretisk syntes följer nedan för att redogöra hur teorierna kommer att användas och anpassas efter empirin som samlas under studien.

I ett hållbart företagande ses entreprenörskapet som en process för att skapa hållbara lösningar i flera perspektiv såsom ekonomiska, sociala och ekologiska (Shepard & Patzelt, 2011). I dessa processer skapas flera olika värden som kan sorteras ut genom att använda triple bottom lines ramverk som visar hur även sociala och ekologiska värden kan vändas till ökade ekonomiska värden på en längre sikt och på så vis visa på ett mer hållbart företagande (MacDonald & Norman, 2004). Att skapa värde i sitt företag kan ha ett ekonomiskt incitament men samtidigt bringa in mer hållbara värden så som sociala och ekologiska värden.

Genom dessa perspektiv kan det urskiljas hur dessa ekonomiska, sociala och ekologiska värden också skapar ett värde för företaget själv samt för kontexten runt företaget men också för kunderna (Akaka et. al, 2008). Dessa värden behöver inte vara enbart rent ekonomiska utan de kan då även vara både sociala och ekologiska (Kejzelman & Petersson, 2010). Detta indikerar då på att det uppstår både interna och externa värden som de olika parterna kan ta del av beroende på vems perspektiv det är som undersöks (Zalta et. al, 2019). Det sker då genom en ekonomisk, social och ekologisk överföring av värde som skapas mellan företaget, kontexten och kunden (Akaka et. al, 2008). Ett värde som från början är skapat för kunden, extrinsic value, kan på sikt skulle även kunna ge ett värde till entreprenören själv, intrinsic values, går inte att rakt ekonomiskt härleda till en betalning och kallas hädanefter för ett egovärde. Detta värde går inte att rent teoretiskt förklara mer än så med befintlig teori.

Dessa teorier kommer att ligga till grund för kommande analys av studiens insamlade empiri för att undersöka hur värde skapas och används inom hästföretag, samt hur entreprenörerna bakom dessa företag driver fram värdeskapande processer.

### 3 Metod

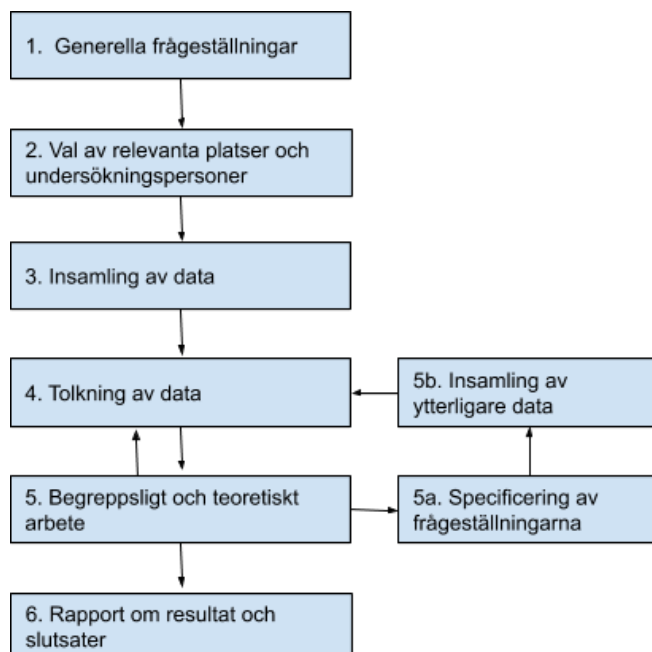
I akademisk forskning inom ett ämne som företagsekonomi användes litteratur från de teman som finns tillgängliga samt undersöker och utvecklar dessa (Bryman & Bell, 2017). Denna studien håller sig inom ramen för ämnet organisationsteori och mot temat entreprenörskap, värde och hållbarhet. Företagsekonomisk forskning bygger på flera olika typer av samhällsvetenskapliga områden såsom psykologi, sociologi, antropologi och ekonomi och dessa färgar även vår uppsats.

Först kommer metoden och dess moment beskrivas i detalj. Detta följs av en litteraturgenomgång som förklarar hur vi använder oss av den empiri och teori vi hämtat från tidigare studier för att sedan dra våra egna slutsatser kring detta.

#### 3.1 Kvalitativ forskningsmetod

En kvalitativ forskningsmetod har använts för att hämta in data. Metoden har initialt en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik, med andra ord så genererar data som samlas in i de typer av teorier som sedan väljs ut och appliceras för att utvärdera data (Bryman & Bell, 2017). Dessa typer av studier används främst när empirin inte redan finns innan studiens inhämtning av data. Studien fokuserar på att förstå hur den sociala verkligheten som omger respondenterna i deras företagande och sedan tolka hur denna verklighet ser ut i samband med utvalda teorier (Ibid, 2017), vilket Welter (2011) föreslår är viktigt att studera entreprenören i sin kontext och utifrån sitt företagande för att få en rättvis bild.

En steg för steg modell kan användas för att förstå sig på denna typ av forskningsmetod och den följer 6 stycken steg för skapandet av studien som visas i Figur 6.



Figur 6: Egen bearbetning utifrån Bryman & Bells stegtrappa i en kvalitativ studie.

#### 3.2 Fallstudie

En fallstudie används främst för att kunna samla in empiri till senare teorier (Bryman & Bell, 2017). En sådan typ av studie är knuten till en bestämd tid, rum och kontext som ger fallstudien en god insyn i fallen och problematiken kring de teman som undersöks och kan med hjälp av detta utforma bra slutsatser och resonemang. Denna typ av undersökning ger upphov till en mer intensiv och detaljerad granskning av fallet. Ett positivistiskt angreppssätt används i de fall vi undersökte i denna studie. Målet var att förstå respondenternas vardag i sitt företagande och hur de organiserar sig kring de problem som vi var intresserade av i deras kontext, samt att sedan kunna bygga upp och bygga ihop olika teorier för att passa denna typ av problemformulering och analys (Ibid, 2017).

Yin (2003) presenterar att fallstudier finns i olika former och kan vara bra för att få en djup och detaljerad bild av ett fall. De fem olika formerna som presenteras i studien är det kritiska fallet, det unika fallet, det informationsrika fallet, det representativa fallet och det longitudinella fallet (Yin, 2003 i Bryman & Bell, 2017). Fallen i denna studie har valts ut för att de anses vara representativa inom sitt område och ge en bra bild av de typiska företaget.

Tre olika fall har studerats i denna studie och analyserats i studien i syfte att hitta likheter och olikheter kring värdeskapande av de ekonomiska och icke-ekonomiska värden som uppstår hos dessa företag, samt vem som använder dessa värden som skapas. Att tre stycken fallstudier har använts motiveras med att full insyn i företagets organisationer och vardag krävs för att fånga upp data som kan användas i syfte att undersöka, beskriva och kartlägga hur olika typer av värden skapas i hästföretag samt för att främja trianguleringseffekten.

### 3.3 Intervjuer

En intervjuform där den som blir intervjuad får utrymme att prata mer fritt utifrån ledande frågor från intervjuaren (Bryman & Bell, 2017). Vanligtvis så brukar detta vara utformat enligt följande; en del förutbestämda frågor av mer riktad karaktär och en del med översiktliga där andra frågor kan uppstå utifrån var respondenten svarar. Denna typ av intervju ska ge utrymme för att fånga upp översiktlig och detaljerad information om företaget och företagandet, mer detaljerade orsaker till olika typer av värdeskapande och även ge möjlighet till de intervjuade att fritt tala om andra parametrar som kan ha betydelse för studien som intervjuaren inte hade tänkt på.

Intervjutiden planerades till cirka en timme per fall. Intervjuerna spelades in i syfte att allt som sades skulle kunna ligga till grund för en bra analys inom studien och även inför framtida studier. Intervjuerna har följt en form av en tratt för att möjliggöra öppna frågor och nya influenser från de studerade objekten att ta form även om författarna innan intervjun inte tidigare tänkt på det. En mall utvecklades bestående av frågor för att följa detta någorlunda lika vid varje intervju men också möjliggöra utrymme för tolkning, frihet och nya perspektiv från objekten. Företagarna fick frågan att börja intervjun med att presentera företagets tidslinje för att sedan övergå till hur de själva är som personer i sitt företag. Intervjun avslutades sedan med detaljerade frågor, (se bilaga I), som behövdes för att kunna utföra en analys av de parametrar som studien siktar mot att undersöka, icke monetära värden och värdeskapande kring dessa i ekonomiska termer. Intervjuformen användes för att säkerställa korrekt analys, öppna för nya aspekter och frihet för objekten att uttrycka sig i en komplex fråga utan att vara på något sätt bunden till ett ja eller nej svar.

### 3.4 Val av intervjupersoner

Urvalet i denna studie har matchats mot det syfte som studien önskas arbeta mot och ge svar till vid slutet av denna uppsats. Enligt Bryman & Bell (2017) är det mycket viktigt att ta in sitt syfte och mål när man anpassar urvalet i en studie. Ett generiskt och målstyrt urvalssätt har använts i denna studie för att kunna svara på studiens syfte (Bryman & Bell, 2017). Urvalet var målinriktat på grund av att fallen som valdes var typiska fall och de representerar den typ av företag som författarna efter förundersökning tror kan svara till studiens syfte (Patton, 1990, Plays, 2008 i Bryman & Bell, 2017).

Vid val av typ av tillvägagångssätt med målstyrda urval är det extra viktigt att motivera varför just dessa fall är intressanta och sedan även reflektera över varför just dessa fall är relevanta samt om ens personliga kontakt till både branschen och företaget skulle kunna påverka deras svar i intervjuerna. Kontakten med de tre fallföretag som studerats i denna studie var upprättad innan tidsramen för studien, men bokning av besöken samt platserna där intervjuerna ägde rum planerades och utfördes inom studiens tidsram av 10 veckor. De personer som intervjuades hos företagen är ägare eller delägare i företagen, det vill säga driver företaget varje dag och är huvudpersonen i själva hästföretagandet. Att intervjua just dessa objekt inom företagen var motiverat med att de har en nyckelroll och insyn i företaget som denna studie siktar mot att förstå.

### 3.5 Litteraturgenomgång

En narrativ studie av litteratur har genomförts i samband med studiens gång (Bryman & Bell, 2017). Vid en narrativ litteraturgenomgång så kan litteraturen stödja studien i alla skeden och teori kan stödja studiens upptäckter var eftersom de görs. Fler perspektiv och bättre tolkningar av data har genom detta kunnat göras i denna studie.

Studien har pendlat mellan teori och studien vart eftersom mer data och insikter har uppkommit under studiens tidsförlopp. När författarna saknat mer bakgrund eller en stöttande teori så har detta hämtats och förts in i arbetet. Underlaget som studien baserats på är hämtat från databaserna: Primo, Web of Science och Google scholar. Vissa mer övergripande källor är tagna från den öppna webben för att kunna ge infall av en mer generaliserad och allmänt känd information och motivera allmännyttan av en studie av denna typ.

Ett abduktivt synsätt på data har använts vilket är motiverat av att lite sammanställt material kring denna typ av företagande fanns att tillgå innan studien, därav har också en narrativ upphämtning av litteratur varit motiverat (Bryman & Bell, 2017). Inledande litteraturgenomgång har kompletterats vart eftersom studien har gått framåt och nya begrepp samt tankar har uppstått. Denna pendling mellan teori och empiri är svårt att replikera då författarna avgörande har litat på sina egna tankar kring informationen och inte någon logisk och exakt metod i sina val av källor.

### 3.6 Trovärdighet

Att bygga upp trovärdighet kring en studies resultat är av största vikt och något alla som arbetar med forskning måste förhålla sig till och göra allt för att skapa för att det producerade resultatet kan användas vidare. Enligt Bryman och Bell (2017) behöver fyra kriterier uppfyllas för att trovärdighet ska kunna skapas ur kvalitativ forskning. Dessa fyra kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Tillförlitlighet ska svara mot kriterier för att uppfylla intern validitet (Bryman & Bell, 2017). Intern validitet skapas genom en god balans mellan forskarens observationer och den redan befintliga teorin. Detta kan vara både svårt och enkelt att uppnå inom kvalitativ forskning. I denna uppsats så har teorierna funnits framtaga genom en litteraturgenomgång innan några som helst observationer hade gjorts, sedan anpassades dessa teorier till var som observerades empiriskt i fält i det djupintervjuer som genomfördes under studien.

Överförbarhet ska svara mot kriteriet extern validitet (Bryman & Bell, 2017). Extern validitet ska bedöma i vilken utsträckning som studiens resultat kan generaliseras till andra situationer och miljöer (Ibid, 2017). Även detta kan vara både svårt och enkelt att uppnå inom kvalitativ forskning. I denna studie kan detta vara svårt då fall har använts som underlag till studien. Men delar av empirin kan användas för att generera nya teorier med den speciella empirin som underlag till detta. Med andra ord kan delar av studien generaliseras utanför studiens gränser men inte allt.

Pålitlighet ska svara mot kriterier för reliabilitet (Bryman & Bell, 2017). Reliabilitet innebär att ett granskande kritiskt synsätt ska genomsyra hela studien. I denna studie har försök gjorts till att uppnå detta genom att redogörelser för varje steg i studien presenteras, motiverat urval, presenterat översiktliga beskrivningar av fallen, det tematiserade intervjumaterialet, utfört en tematisk analys samt mottagit opponering vid slutseminarium om hur andra kurskamrater uppfattar vår studie. Arbete kring reflexivitet under studiens gång mellan forskarna har skett löpande i den mån det varit möjligt.

Konfirmering eller bekräftelse ska svara mot kriterier för objektivitet (Bryman & Bell, 2017). Då det är svårt inom samhällsområdets forskning att uppnå total objektivitet så behöver forskarna istället skapa trovärdighet att de försökt hålla sig så nära sanningen som möjligt under hela studien (Ibid, 2017). I denna studie har författarna arbetat med reflexivitet som nämnts tidigare, för att försöka skapa objektivitet genom reflektion över forskarnas olika uppfattning kring studiens teori och empiri. Vid intervjuerna har semistruktur använts för att respondenten enklare ska kunna styra samtalet dit de anser gett en så rättvis bild som möjligt, och att författarna som har intervjuat tagit ett steg tillbaka och lyssnat och tagit in först innan följdfrågor ställts. De delar som studien sedan baserat sin ansats och diskussion på ska vara väl förankrade i teori och empiri, samt det ska framgå tydligt när slutsatser dras som studien inte har presenterat nog med belägg för att slutföra.

Då en av författarna bedriver hästföretag själv och den andra författaren har ett djupt hästintresse så är det av ännu större vikt att beakta dessa kriterier och ha en bra utvecklad metod som stödjer trovärdigheten kring uppsatsens resultat. Denna insyn som en av författarna besitter inom företagande i hästbranschen kan också ses som en styrka för trovärdigheten om insynen används på ett reflekterande och kompletterande sätt till den redan befintliga empirin insamlad inom ramen för studien (Bryman & Bell, 2017).

Vid senare dataanalys så kommer triangulering kunna användas vidare då studien inkluderar tre fall som underlag (Bryman & Bell, 2017). En respondentvalidering har utfört för att underlaget ska vara så korrekt som möjligt och att respondenterna ska ha möjlighet ändra sina uttalanden inför analys och bearbetning. Under hela studiens process så kommer reflexivitet användas för att minska risken att författarna färgar studiens resultat. Detta främst på grund av en av författarnas beblandning med problemen inom hästnäringen.

### 3.7 Äkthet

Äkthet är något som forskare inom den kvalitativa forskningen behöver ta hänsyn till utöver de fyra trovärdighets kriterierna som är nämnda ovan (Bryman & Bell, 2017). Äkthet inom kvalitativ forskning är en omdebatterad fråga och det finns två studier gjorda angående hur detta ska uppnås som omnämns i Bryman & Bell (2017), dessa är Guba och Lincolns (1985) fem kriterier och Yardley (2000) presenterar ytterligare fyra kriterier i given litteratur. De flesta som utför kvalitativ forskning idag utför en blandning mellan dessa två studier för att uppnå "äkta" resultat. I denna studie har några åtgärder utförts för att uppnå viss äkthet i dess resultat vilket är tydliga anteckningar från intervjuer, hel transkribering, inspelning av intervjuer, respondentvalidering och triangulering mellan de tre fallen. Det som författarna försökt uppnå är en respekt för deltagande fall och den empiri/data de givit författarna att analysera mot teorin som hämtats från litteraturgenomgången.

### 3.8 Etik

Att förhålla sig till etiska regler inom kvalitativ forskning är svårt då den mesta av forskning inom området använder sig av verkliga personer i sin sanna kontext för att testa teorier, vilket i sig kan anses som etiskt problematiskt om man ska vara helt etiskt korrekt (Bryman & Bell, 2017). Sex etiska principer presenteras i litteraturen och denna studie har gjort ett försök att förhålla sig så väl som möjligt till samtliga principer. Den första är informationskravet som går ut på att forskaren ska i någon mån informera alla deltagande personer i studien om studiens syfte och målbild, samt även informera om studiens fulla metod och resultat efter avslutad studie (Ibid, 2017). Informering har genomförts av forskarna både muntligt via intervju och sedan via mejl efter avslutad intervju och studie. Den andra principen är samtyckeskravet som går ut på att deltagare i studien vet att de frivilligt deltar och att de har rätt att avbryta samt ändra sitt deltagande inom tidsramen för studien. Samtliga deltagare har samtyckt muntligt till sitt deltagande och genom en respondentvalidering har de haft en chans att se allt transkriberat material från sin intervju och kunnat ändra detta om något var felaktigt nedskrivet eller uppfattat av forskarna. Den tredje principen lyder konfidentialitets- och anonymitetsprincipen vilket går ut på att alla deltagare i studien ska så långt som möjligt förbli anonyma och deras fulla uppgifter ska inte delas med andra utom studien tills publikation. Denna princip har i studien uppfyllts genom att deltagarnas företag och namn inte är publicerat utan endast deras typ av företag, berättelse och position. Vilket är motiverat med att denna information antas störa läsaren från resultatet av studien vid senare publikation. Den fjärde principen är nyttjandekravet som ska säkerställa att den information som samlas av forskarna under studiens gång endast ska användas till studien och inte publiceras på annat sätt. Den femte principen är falska förespeglingar som menar att forskarna inte ska försöka vilseleda deltagarna mot falska svar eller förespeglingar av deras sanning utan respektera deras svar. Detta har arbetats med inom studien genom intervjuernas semistruktur där deltagarna fick mycket utrymme att leda intervjun mot ämnen de tyckte var viktiga inom deras företagande. Den sjätte principen är deltagarna ska inte ta skada av undersökningen på något som helst sätt varken psykiskt eller fysiskt.

## 4 Empirisk data

Empirin i denna uppsats har samlats in genom semistrukturerade intervjuer av tre stycken fallföretag. Företagen drivs med olika inriktningar, men har gemensamt, att de alla bedriver någon typ av inackordering av hästar åt andra hästägare. En intervjuguide skapades innan intervjuerna för att få en uppfattning inom våra intresseområden: företagets historia och organisation, entreprenörskap och entreprenören själv samt värde och värdeskapande. Nedan följer en presentation av en narrativ sammanfattning från intervjuerna, följt av en sammanställning av de teman uppkommit vid analys av den narrativa sammanfattningen av inspelad data för att få ett bättre och tydligare underlag till att kunna dra mer generaliserade slutsatser (Bryman & Bell, 2017). Denna process har använts för att på ett effektivt sätt minska ned rådata till generaliserade slutsatser på ett sätt som gör att så lite information tappas som möjligt.

### 4.1 Fall 1

Hästföretaget startades genom att ägarna skulle byta företagsinriktning och beslutade sig därför att fokusera på deras kompetensområden därav föll det bland annat på att bygga ett stall för att inackordera hästar med full skötsel runt hästen så att hästägare då endast behövde ta hand om sin häst samt motionera den (Intervju fall 1, 2019-04-15). Detta utvecklades sedan med att även erbjuda lektioner på ponnyer för mindre barn där de dels fick lära sig att ta hand om hästarna och sedan även lektionsridning på bana och i skogen för att få en varierad träning men också för att bygga upp barnens balans. Intresset för detta ökade med tiden och resulterade i att en ridskola startades upp.

Efter en tid stannade företagsägarna upp och reflekterade över om detta verkligen var det de ville göra, veckorna och helgerna var fullbokade med lektioner och tävlingar och det fanns inte mycket tid över till familjen. De beslutade sig därför att lägga ner ridskolan och gå tillbaka till att vara ett inackorderingsstall. I övergångsperioden hyrdes företagets ridskolehästar ut till så kallade delfodervärdar, med detta menas att personer betalar en fast summa för att få låna en häst ett visst antal dagar i veckan och då tar hand om allting runt hästen som att det vore deras egen. Samtidigt som detta tog företagsägaren på sig diverse förtroendeuppdrag under tiden som en ny idé till företagsutveckling tänktes ut då investeringar i ombyggnationer av stallarna var nödvändiga.

Efter ett tag väcktes tanken av att bygga ett Active Stable, vilket är som en lösdrift för hästar med olika stationer för grovfoder, kraftfoder och ligghall. Utfodringen sköts med hjälp av transpondrar som hästen har runt halsen där foderstaten då ställs in efter hästens behov och den får då ett antal minuter som den utfodras varje gång den går in i en utfodringsautomat. Detta underlättar arbetet kring hästarna och frigör arbetstid som kan läggas på annat men kräver istället andra mer maskinella kunskaper än i ett traditionellt stall. Valet av Active Stable var självklart med tanke på den frigjorda tiden samt att hästarna lever med en mer naturlig harmoni.

De gamla stallarna har byggts om till skötselområden för hästarna med uppställningsplatser och samlingsrum för alla inackorderade med kök, dusch, toalett och omklädningsrum för att kunna erbjuda alla bekvämligheter som kan önskas av hästägarna. De ska då själva kunna välja om de vill samlas och ta en fika tillsammans eller om de bara vill ta hand om sin häst får de göra det. Eventuella dispyter tas upp till företagsägaren som i sin tur tar upp det med de

inblandade för att förhindra att en dålig stämning i stallet uppstår som kan göra att trivseln blir sämre.

Genomgående under de år som hästföretaget har bedrivits har varit att hålla ett starkt varumärke och ett bra rykte. Det i sig är den främsta marknadsföringen för företaget då ett dåligt rykte påverkar företaget negativt genom att kunderna väljer att inte hyra in sina hästar hos företaget. Sedan poängterade även företagsägaren vikten av att ha roligt i sitt företagande, detta gör att företagandet känns enklare och att du som företagare får ut så mycket mera än bara pengar som ger en tillfredsställelse i livet.

## 4.2 Fall 2

Företagsägaren är uppväxt på gård med nötkreatur, får och hästuppfödning samt inackordering (Intervju fall 2, 2019-04-15). Vid 16 års ålder valde företagsägaren att åka till England för att studera vad som motsvarar en blandning mellan unghästutbildare och veterinärassistent och efter studierna jobba i ett professionellt galoppstall som assisterande tränare. Efter en ridrelaterad skada flyttade företagsägaren tillbaka till Sverige för att arbeta inom ett annat yrke. Skadan läkte och företagsägaren började arbeta för en professionell galopptränare i Sverige där.

Under tiden hos tränaren träffade företagsägaren sin sambo som var intresserad av att starta någon typ av företag, samtidigt kom förfrågningar från hästuppfödare om företagsägaren kunde tänka sig att ta ut tränarlicens själv för att ta emot deras hästar i träning samt att de erbjöds att ta över två fina välstammade avelsston och det var där företagsidén om galoppträning och avel föddes.

Under 2016 investerades det i två tävlingshästar och sedan 2017 skickades avelsstona på betäckning samtidigt som två stycken ettåringar kom in i träning och ytterligare ett par hästar kom till stallet för träning. Hästarna ägs genom olika bolag som har bildats kring ägarkonsortium där flera delägare går ihop och äger en häst tillsammans. För ägarna anordnas det en lunch en gång om året men de är också välkomna att hälsa på sin häst och se den träna när de vill samt att många väljer att komma till banan när hästarna tävlar. Ägarna får uppdateringar ett par gånger veckan om träningen och planeringen kring deras hästar antingen via facebook eller telefon, detta efter överenskommelse.

2018 började hästarna gå ut i större löpningar med bra resultat och detta kan ses som en bedrift i sig efter att endast haft företaget i endast 1,5 år. Idag börjar dock företagsägarna inse att de kan stå inför ett beslut över om de behöver utöka hästantalet och de står då inför en eventuell flytt till annan anläggning alternativt att de minskar ner hästantalet för att ha ett tävlingsstall i mindre skala och då kunna ha ett annat jobb vid sidan av. Detta för att öka det finansiella nettot i företaget men då det ännu befinner sig i ett uppbyggnadsskede så behöver de inte ta detta beslut just nu. Att flytta hästarna till en större anläggning är inget företagsägaren helst vill göra då träningsfilosofin är att hästarna får vara ute mycket i hagar samt att de får varierad träning i naturen vilket skulle begränsas vid en flytt.

## 4.3 Fall 3



I företagsägarens bakgrund ligger ett genuint hästintresse (Intervju fall 3, 2019-04-24). Till en början ville företagsägaren åka till Tyskland för att jobba men började istället studera för att sedan jobba inom en annan bransch inom den agrara sektorn fram tills möjligheten att ta över driften över det befintliga kollektiva stallet hemma på gården. I samband med övertagandet som skedde i januari 2018 började det planeras för eventuella investeringar och det beslutades ganska snabbt att det skulle byggas ett nytt stall samt ett ridhus för att kunna ta emot fler inackorderingar.

Ridhuset stod färdigt i februari 2019 och hästarna flyttade in i det nya stallet i början på mars 2019. I det nya stallet erbjuds det inackordering med full service måndag till fredag och ett så kallat rullande schema på helgerna där alla hästägare i stallet hjälps åt med fodringar och in- och utsläpp. I det gamla stallet sköts kollektivt det erbjuds morgonfodring, utsläpp och lunchfodring måndag till fredag resterande stallskötsel, insläpp och fodringar sköts av hästägarna i stallet. Detta sköts idag av företagsägaren själv.

Förhoppningen med anläggningen är att den ska kunna hyras ut till olika ändamål såsom tävlingar och externa träningar. Tanken är också att det ska anordnas helgkurser där ryttare kommer och tränar under 2-3 dagar, det erbjuds då övernattnings för både häst och ryttare med träningar och gemensamma måltider.

För företagsägaren är det viktigt med en god sammanhållning i stallet de inackorderade väljs med omsorg för att en god ton ska hållas i stallet och att det inte spelar någon roll över vilken nivå de inackorderade rider på. Det finns klara ordningsregler på anläggningen och företagsägaren eftersträvar att det ska vara en sund hästhållning på anläggningen och minimera dålig stämning i stallet. Detta tillsammans med att hålla en hög nivå på den service som erbjuds är viktigt för företagsägaren för att hålla ett starkt varumärke utåt mot kunderna. Sedan anser företagsägaren också vikten av att ha roligt i sitt arbete är väldigt stor då företagandet kan vara krävande då stallägaren är ansvarig för att hästarna har det bra och djurskyddsreglerna följs.

## 5 Analys

Studiens syfte är att undersöka hur olika typer av värde skapas och för vem inom ett företag. Målet är att bidra till en ökad förståelse kring hur det kan se ut i ett företag och kunna bidra till att hitta bättre sätt att inkludera olika typer av värden som en del av företaget. Detta tillsammans med två mer exakta frågeställningar som lyder: Hur skapas värde av olika typer inom företagen; Vem kan ta del av de värden som skapas inom företaget. För att syftet ska uppnås och frågeställningarna ska besvaras i så stor utsträckning som möjligt har intervjumaterialet från intervjuerna matchats mot den befintliga teorin i ett försök till att hitta svar och förklaringar till problemen.

### 5.1 Entreprenörskap

Gemensamt mellan de tre olika företagen är att de alla baseras på ett genuint intresse för djuren och glädjen att ha möjligheten att jobba med sitt intresse. Samtliga fall fick frågan under intervjun om hästföretaget hade funnits utan dem och samtliga svarade "nej" på den frågan i sina respektive intervjuer. Detta visar att den kunskap och kompetens som företagaren själv besitter är anledningen till att företaget startades och drivs. Företagen drivs som ett traditionellt företag genom att ha tydliga verksamhetsplaner och ambitionen att företagen ska vara vinstdrivande, självständiga och stabila på lång sikt. Det bygger som så många andra företag på att ett ekonomiskt värde skapas mellan företag och kund, så kallat value co-creation, dock uppstår det även andra värden genom företagandet som inte kan redovisas i någon befintlig teori (Akaka et. al, 2008). Samtliga fall fick frågan om de kunde sätta ett ekonomiskt värde på allt de gör inom företaget och svaret blev också här "nej". De skulle teoretiskt sett kunna prissätta allt, men då skulle förmodligen få vara villig att betala för varan eller tjänsten.

Alla fall uppvisar tydliga kopplingar till teorin om hur ett traditionellt företag ska fungera och organisera sig kring begrepp såsom budget, verksamhetsplan och strategi (Parrish, 2010). Vår studie visar dock tecknen på att företagen uppvisar värden som inte kan direkt kopplas till endast den traditionella modellen utan att det finns begrepp och ytterligare förklaringar av företagandet i sig som ännu inte finns nämnda, ännu. Modellen för det traditionella företaget räcker alltså inte helt för att förklara dessa företags organisationer på ett rättvist och sanningsenligt sätt.

För att försöka förklara hur dessa företag skapar värde och vilka värden som skapas har datan sammanställts i enlighet med hållbarhetsaspekter som vi presenterar i vår teori som teorin om triple bottom line (Slaper, 2011). Det är ett försök till att hitta teman, gemensamma faktorer och olikheter mellan de tre olika fallen på en nivå där vi senare kan analysera datan på ett förståeligt och utförligt sätt. Samt även fånga upp de olika värden som kan skapas och om det finns en hållbar drivkraft bakom dessa olika typer av värden. Ekonomiska värden direkt kopplade till monetära värden medan sociala och ekologiska värden är direkt kopplade till icke-monetära värden som skapas inom företaget. Men de icke-monetära värdena kan indirekt skapa ekonomiska värden.

## 5.2 Tematiska analys av hållbarhet

Syftet med studien är att förstå hur olika typer av värden skapas i företag för att öka förståelsen kring hur detta uppstår i de företag som studien baserats på bygger vi upp en översikt med hjälp av en tematisk analys (Bryman & Bell, 2017). För att använda den insamlade data i jämförande syfte har en tematisk analys genomförts där olika teman har uppkommit som redovisas för att visa hur de hållbara aspekterna kan appliceras på fallföretagen vilka kan ses i tabellerna 1, 2 och 3. Under fördjupad genomgång av den empiriska data som samlats in upptäcktes likheter och olikheter mellan de olika företagen vilka kan placeras under de tre hållbara aspekterna ekonomi, socialt och miljö. Dessa tre aspekter delas upp i tabellerna för att förtydliga vilka teman som uppkommit under vilken aspekt samt vilket eller vilka av fallen som anknyter till vilket tema. För att jämföra hur företagen arbetar med de olika hållbara aspekterna har nedan analys utförts genom att använda citat från de tre intervjuerna med företagsägarna för att skapa belägg för de olika teman av likheter och olikheter som uppenbarar sig mellan företagen (Ibid, 2017).

Mer exakt är tabellerna utformade enligt följande olika citat från företagarna har bidragit till författarnas bildande av de olika temana. Temana är redovisade i samband med de hållbara aspekterna för att förtydliga ytterligare hur dessa knyts an till företagen. Direktcitat från det fall som tar upp något som är anknutet till ett tema under en aspekt är redovisat därefter. Efter varje tabell finns en sammanfattning av vad tabellen bidrar med för information. Analysen diskuteras vidare i nästa kapitel. Målet med tabellerna är att visa hur temana som författarna uppfattat under bearbetning av den insamlade data har uppkommit på ett så detaljerat, överskådligt och direkt sätt som möjligt.

Tabell 1 visar de olika citaten som är kopplade till de olika ekonomiska värden som skapas i företaget och hur företagarna har valt att bygga upp sina företag som har upptäckts genom denna studie.

*Tabell 1: Ekonomiska och organisatoriska teman kopplat till företagens värdeskapande*

Citat från teman	Fall 1	Fall 2	Fall 3
Att ta betalt för sina tjänster	“Arbetskostnaderna bör räknas” “De får tydliga fakturor och kontrakt”	“Vi har varit duktiga på att sätta olika prislappar på arbetet som utförs..”	“Jag har varit nogga med att ta betalt och har en gedigen prislista”
Arbeta med sitt intresse	“...Jobba med det jag tycker är kul och tjäna mindre,...”	“Intresset driver företagandet och gör att det är värt att gå upp till jobbet.”	“Det är viktigt att se till att man själv mår bra och tycker det man gör är roligt”
Skapa en bra intern organisation	“Tydlig strategi vid problem” “Tydliga regler och kontrakt”	-	“Vid problem så kommer man till mig först” “Det gäller att ha tydliga regler...”

Hållbara investeringar	“Vi ville behålla samarbeten och anpassa anläggningen efter hästarna” “Flexibla, hela och rena byggnader”	“Köpte in ett sto med unika blodslinjer”	“...vi har ett jättebra läge och att bygga ett ridhus kanske inte var så tokigt iallafall...” “Alternativt hyra ut anläggningen till någon som själv vill driva stallet”
Vikten av ett bra varumärke	“Varumärkesbyggnaden var väldigt viktig” “Ett bra rykte är viktigt”	“De ställer sina hästar i träning hos mig för att jag är jag, ryktet är allt!”	“Vi har redan kö till platserna i stallet” “Mina föräldrar har arbetet upp gårdens varumärke under en lång tid” “Bättre att märkas och synas på ett positivt sätt...”
Sträva mot lönsamhet och vinst	“Den ökade omsättningen är inte målet utan nettot” “Arbetskostnaderna bör räknas.” “Man måste kolla av siffrorna kontinuerligt”	“Ska vi få mer ekonomisk bärighet...” “Aveln på ska på lång sikt bära sig själv, men träningen på mer på kort sikt.”	“Får man till ett så pass bra resultat så att man kan få ut en skälig lön på bara det här...” “Priserna är satta utefter arbete och kostnader för nybyggnation”

Genom analysen av de ekonomiska och organisatoriska teman som har hämtats från de olika intervjuerna kan det urskiljas tydliga incitament till att de tre fallföretagen drivs som vad teorin benämner som traditionella företag där de strävar efter en ekonomisk vinning och lönsamhet. Fallen benämner med olika ord men av liknande mening att de är beroende av sina kunder och att upprätthålla ett gott rykte och starkt varumärke och att det är viktigt att synas utåt på ett positivt sätt. De olika fallen menar också att det är viktigt att ta betalt för sitt arbete och att de kan ta ut en skälig lön.

Tabell 2 visar de sociala värden som skapas i samband med företagandet och hur citaten från intervjuerna kan kopplas till detta.

*Tabell 2: Sociala och samhällsnyttiga teman kopplat till företagets värdeskapande*

Citat från teman	Fall 1	Fall 2	Fall 3
Skapa värde i det sociala samspelet	“Nöjda kunder leder till fler nöjda kunder och nöjda ägare”	“Vi har även en facebookgrupp som uppdateras regelbundet med information om hästarna.”	“Det bidrar till ekonomiskt värde om man trivs i stallet och att det är roligt att åka dit och träffa folk”
Inkludera och utbilda allmänheten	“30 min i stallet med små ponnier som barnen kan relatera till, känna, lukta och sköta om”	-	-

Dela kunskap internt och externt	“Ungdomarna fick även vidareutbilda sig med ridskolans hästar”	“Delägaren tycker sporten är rolig och ser möjligheter med den...”	“Det är nästan en sport att få folk att sluta dutta med foder, täcken och benskydd och bli mer sunda”
Skapa en trevlig gemenskap	“Det som görs ska vara av kvalite och alla olika ryttare ska vara accepterade bara de sköter sina hästar”	“De flesta är nöjda med att komma på fika någon gång om året och kolla på sin häst...”	“Det ska vara en trivsamt miljö dels för de som står här men det ska också vara öppet för att kunna ordna andra aktiviteter...”

Genom att analysera de sociala och samhällsnyttiga aspekterna i de tre fallföretagen syns ett samband mellan vikten av att kunderna trivs och blir inkluderade i företagets olika delar. Företagsägarna ser gärna att de kan dela med sig av sin kunskap till sina kunder och samarbetspartners på olika sätt och att de olika parterna kan använda denna kunskapsöverföring till att uppnå en personlig utveckling. Samtidigt säger företagsägarna att det också är upp till var och en hur mycket kunderna vill delta i olika aktiviteter kring företagen som inte är direkt anknutna till den tjänst eller vara de har köpt. En ytterligare iakttagelse är att det mer etablerade företaget, fall 1, har kommit något längre med att inkludera och utbilda allmänheten på ett annat sätt än fall 2 och 3.

Tabell 3 visar vilka citat som förklarar hur de ekologiska värdena uppstår i företagen och hur dessa ekologiska och mer naturnära teman kan tolkas.

*Tabell 3: Ekologiska och naturnära teman kopplat till företagens värdeskapande*

Citat från teman	Fall 1	Fall 2	Fall 3
Hästarnas välmående i fokus	“Djuren ska ha det bra, sedan miljön och sedan människorna.”	“Vad vill man egentligen? Vill man ha hästarna ute på landet där man kan ha dem i hagar eller vill man bli bäst?”	“Man försöker nästan forma folk till att få både hästar och människor att må bra och hålla häst på ett så sunt sätt som möjligt.”
Ta hand om naturen omkring dem	“Hästhållningen ska vara likartad och vi har alltid odlat eget foder.”	-	“Vi har precis köpt in en borstmaskin för att kunna mocka hagarna med...”
Inkuldera djur och natur i deras företagande	“Lite dagis i ur och skur”	“Fick två jättefina föl som har ett stort framtida värde”	“Mitt arbete baseras på att jag jobbar med att se till att de kan jobba och ha häst som sin hobby”
Främja hästarnas naturliga beteende	“Du måste ha ett hästöga och se deras beteende och förstå vad som händer. Finns ingen utbildning i hästbeteende!”	“Vad vill man egentligen? Vill man ha hästarna ute på landet där man kan ha dem i hagar eller vill man bli bäst?”	“Jag försöker att få alla att ha sina hästar ihop så att de inte behöver vara själva...”

De ekologiska och naturnära temana visar sammanfattningsvis hur viktigt det är för företagsägarna att deras djur ska ha det bra och vara välskötta och hållas på ett så naturligt vis som möjligt samt att naturen runt deras företagande ska tas hand om. De ser det också som en möjlighet att inkludera djur och natur i deras företagande som en helhet mot deras kunder och hur känslan och glädjen av att hjälpa en häst är större än en att bara få ett rent ekonomiskt utbyte.

Analysen visar att samtliga av fallföretagen kan kopplas till de hållbara aspekterna. Det mer etablerade företaget, fall 1, visar att samtliga teman kan kopplas till företaget medan det finns några teman som inte kan ges bevis på att de används i de mer nystartade företagen, fall 2 och 3. De olika företagen visar genom sitt språk och hur de benämner vissa teman mer eller mindre likheter och olikheter mellan sig, men i många fall uppkommer till och med liknande ord och ordföljd när de pratar om olika saker som kopplats till ett tema, ett tydligt exempel är djurens välmående och deras rykte.

## 5.3 Extrinsic and intrinsic value

Ovanstående tabell visar de olika typer av värden som studien visat på inom företaget. Samtliga visar på värden inom alla kategorier kopplade till hållbarhet. I det första steget av presentationen uppkom en länk mellan företag och företagaren i form av egovärdet till företagaren själv därför presenteras även en tematisering utifrån teorin om intrinsic och extrinsic-value. Dessa är som beskrivet i teoridelen i denna studie värden som skapas för intern och extern användning inom företaget (Akaka et. al, 2008). Studiens fall visar ett tydligt egenvärde för företagaren själv som inte helt möter den befintliga modellen över samverkan i värdeskapandets delar via modellen value co-creation. Befintlig modellen går ut på att ekonomiskt värde skapas i samspel mellan företagaren, företaget och kunderna. Ovanstående tabeller visar att det även finns andra typer av värden som skapas än rent ekonomiska (Tabell 1-3).

En del teman över de värden som skapas för externa parter till företaget i samverkan med deras omgivning (Zalta et.al, 2019). I samtliga fall finns bevis för att de försöker att skapa en trevlig och trygg miljö för sina kunder så att de på ett bra sätt kan utöva samt utveckla sitt fritidsintresse inom företaget. Fall 1 beskriver detta tydligt som att det ska vara "mysigt och trevligt för alla och dig" samt Fall 3 beskriver det som "det ska vara en trivsamt anläggning". Samtliga fall benämner även att det ska finnas tydliga ramar och regler som kunderna kan förhålla sig till på anläggningen och att detta skapar en bättre anläggning. I intervjun med Fall 1 kommer det upp som exempelvis "alla ska vara trevliga mot alla och hålla en god ton i stallen samt förhålla sig till ordningsreglerna" och att "tydliga regler är ett mervärde för alla". Ett annat värde som skapas som kunderna tar del av är en säker plats att utöva hästsport på. Detta bygger företaget upp genom genomtänkta investeringar i ridhus, nya stall, bra lösningar och full service av kunnig personal. Personalen utgörs främst av företagarna själva och de besitter och en enorm kunskap inom häst genom sitt gedigna hästintresse som också ligger till grund till varför samtliga valde att starta företag inom hästnäringen och ingen annan näring. Just för att de genom sin kunskap och nätverk besitter en unik resurs som om de kan omvandla till ett värde för kunden som de sedan betalar för. Ett bra citat för detta från Fall 3 är att "det handlar om att styra in pengarna i den egna kassan för pengar finns det" och att "det är viktigt att se till att man själv också mår bra och tycker att det man gör är roligt".

Värden inom företagen skapas också internt för företaget i sig i samverkan med kunderna de har på sina anläggningar (Zalta et.al, 2019). Värden som dessa är värden som endast företaget själv kan se som ett värde i första hand och ta del av värdet av att bygga upp. Ett sådant värde kan vara glädjen att skapa sitt eget koncept som företagaren själv tror på mer än något annat. Den glädje som författarna uppfattade hos företagarna när de berättar om sina företag och hur de har växt ur deras hästintresse till det företagen gör idag. Fall 1 säger uttryckligen att “ett nytt koncept såldes in” och fall 3 “ser det lite som en sport” i att få de som står på hennes anläggning att behandla sina hästar som hästar och inte använda onödig utrustning till exempel. Fall 2 uttrycker att många andra som tränar hästar som hon inte låter “hästarna vara häst” med det menar hon att de ska få vara djur också och inte bara maskiner. Att dessa företagare skapar ett eget koncept, och egna regler som blir ett eget företag märker vi i intervjuerna är en stor drivkraft för dem som entreprenörer. Glädjen att skapa något eget som andra får ta del av och blir nöjda är ett internt värde som alla företagen jobbar med och tar del av själva. En av våra fall bedriver ju också träning av hästar och tävlar dem i galopp vilket vid vinst ger henne en känsla av eufori “bästa känslan” som hon benämner det som själv, när hennes hästar, som hon tränat och tagit till start gör ett bra jobb. Fall 1 diskuterar också i sin intervju att under tiden de hade ridskola så ville de skapa en ridskola “i ur och skur” där barnen fick med alla sina sinnen lära sig hur en häst fungerar inte bara hur en häst ska ridas och skötas, utan också hur den rör sig, luktar och beter sig i och utanför sin flock. Samt att grundkonceptet utifrån hästarnas välmående får man aldrig rucka på då. Författarna kan inte heller efter dessa intervjuer rucka på att företagarna är drivna av sitt intresse för hästarna och även av att kunna skapa något unikt som de kan dela med sin omgivning. Samt att företagarnas känslor av nöjdhet, glädje och eufori till sitt företagande inte går att mäta i pengar, men det investeras dagligen i företagen i form av ett nästan outtröttligt engagemang och driv.

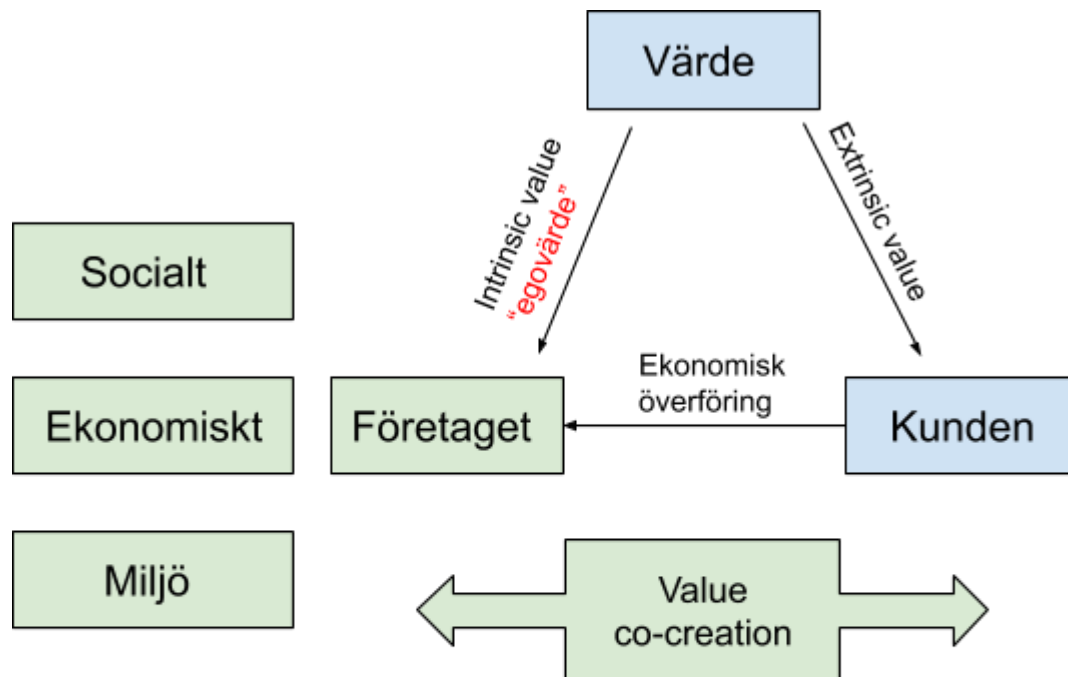
Underlaget som är insamlat i denna studie visar att både värde för externa och interna parter inom företagandet tar del av lika och olika typer av värden som skapas inom företaget. Vidare uppstår ett visst egovärde som inte kan kategoriseras under de teorier som vi hittat kring värde. Detta egovärde tror vi är en stor drivkraft inom företagen som vi tittat på. Att driva ett “lustfyllt” företag som fall 1 benämner det som leder till att själva företaget i sig själv och dess värden i sig skapar ett egenvärde för företagaren som vi anser ingen annan än denna kan ta del av i direkt anslutning. Indirekt är det rimligt att anta att detta föder mer entreprenöriell drivkraft ur företagaren/entreprenören och att detta i sin tur kan leda till att mer samverkan med miljö, kund och djur kan uppstå.

## 5.4 Value co-creation

Genom value co-creation, vilket också kan kallas samverkande värdeskapande, visar hur ekonomiskt värde skapas mellan företagare och kunden (Akaka et. al, 2008). Detta visar då den process där olika typer av värden skapas av företagaren och kunden tillsammans ur ett tjänstesystem. Kunden får ut ett visst värde i utbyte mot att de ger ett värde till företaget i form av ett rent monetärt utbyte.

Genom analysen finns bevis för att denna teori brister i att förklara att andra typer av värden är ekonomiska kan skapas i samverkan och inte heller det egovärde som företagaren själv får ut genom sitt företagande, vilket förklaras i figur 7. Denna figur visar hur de olika värdena skapas inom företaget med hjälp av de teorier som har använts under studien och till vem eller vilka dessa värden riktar sig till vilket är dels till företaget självt i form av egovärde men även till företagets kunder i form av kundvärde. Genom triple bottom lines tre aspekter kan flera

olika typer av värden urskiljas för både företaget men även för kunden och hur dessa värden också skapas genom samspelet mellan dessa parter som value co-creation förklarar. Den insamlade datan från studiens fallföretag visar tydligt att det finns andra värden än rent ekonomiska i deras företagande som är drivkraften bakom deras val att bedriva och utveckla just hästföretag från början. Denna företagsinriktning ger dem en glädje att få arbeta med deras intresse, med djur och natur samt att se sina kunder nöjda och det är den känslan som föreslås benämnas som det egovärde som uppstår i samband med deras företagande. Det upptäckta egovärdet kan ligga till grund till en framtida forskning av företagen och även hur triple bottom line och extrinsic value skulle kunna ses ur kundens perspektiv vilket denna studie inte har undersökt.



Figur 7. Olika typer av värden som skapas runt företaget (Egen bearbetning).



## 6 Diskussion

Kapitlet nedan innehåller en diskussion om hur studiens resultat och analys bidrar till ökad förståelse för hur värde skapas i företag och för vem de skapas utifrån studiens inhämtade och bearbetade teori och empiri.

### 6.1 Entreprenörskap

De fall som studerats uppvisar en tydlig koppling till denna definitionen och har ständigt som mål att med sin kunskap inom häst föra företaget och dess kunder i den riktning de anser är framåt. Alla företags tidslinje innehåller en ständig strävan framåt för fortsatt positiv utveckling och tillväxt inom företagen samt att detta driv är kopplat till företagarna som personer, vilket styrker att denna teori kan beskriva en del av det som denna studie funnit ytterligare bevis för även inom denna typ av företag.

Vidare anpassar sig denna företagare och entreprenör efter sin omgivning och ser och tar möjligheter att skapa en entreprenöriell process för att skapa företagande. Gartner's (1985) studier inom entreprenörskap presenterar fyra ramverk som krävs för att bygga värde i ett företag utifrån entreprenören vilket är miljön, individen, organisationen och processen. Fallen innehåller alla olika typer av ramverk och i samspel med dem skapas en process som leder till att värde skapas. Miljön kring företagen är själva platsen som företagen verkar på samt djur och natur som de bygger hela sitt företagande för. Individen kan vara företagaren eller entreprenören själv som drivs av sitt intresse för att utveckla sig själv och företaget vidare till en bättre version. Organisationens i sig självt behöver vara väl planerad och nyckelresurser såsom kunskapen och kompetensen ska ha möjlighet att överföras inom företaget samt även externt till företagets kunder. Processen själv kan vara den värdeskapande processen som leds av den entreprenöriella processen mot ytterligare värde för företagaren och för dess kunder. Att dessa fyra ramverk påverkar även de entreprenörer som denna studie har studerat är tydligt och ett samband mellan dessa fyra ramverk finns också. Denna studie styrker också att dessa fyra ramverk för entreprenörskapet i sig är tydligt influerat av hållbara mål.

Att det är företagarnas entreprenörskap som är drivet bakom mer hållbara lösningar där värde av olika slag skapas så som ekonomiskt, socialt och ekologiskt värde menar vissa forskare att lösningen är entreprenörskap, det är så alla företag ska skapa värden på lång sikt utan att tumma på mänsklighetens existens och jordens välmående (Shepard & Patzel, 2011). I tematiseringen enligt de tre hållbarhets benen finns alla olika hållbarhetsaspekter närvarande i alla studiens fall på något sätt, men i olika utsträckning och på olika sätt. Det mer etablerade fall 1 har haft mer utrymme att ta in mer hållbart tänk i sitt företagande än de andra två fallen. Målet för alla fall är att ha långsiktiga planer med allt sitt arbete och de investeringar som de tar på sig. Alla fall uppvisar bevis på att hållbart entreprenörskap har uppstått och att entreprenörerna är drivna av hållbara aspekter i sitt företag.

### 6.2 Hållbart värdeskapande

De ekonomiska, ekologiska och sociala aspekterna är en del av fallföretagen som företagarna själva inte helt reflekterar över existerar i deras egna företag. Genom den tematiska analysen av det insamlade data kan bevis hittas att alla dessa aspekter finns i företaget när de formar olika typer av värden. Genom att företagen har tydliga visioner över hur de ska göra sina kunder nöjda inom alla aspekter gör att deras företagande drivs framåt för att vara hållbara på

lång sikt. Detta ses bland annat i hur djuren tas hand om men också att det ska vara en god stämning i stallen för att upprätthålla ett bra varumärke. Om kunden upplever att företag av denna typ bidrar till en ökad nöjdhet kan inte denna studie svara på.

Triple bottom line är användbart för att identifiera dessa olika aspekter och på ett enkelt sätt visar de olika värdena som uppstår i samband med företagandet. Det modellen inte förklarar är hur dessa värden kommer till genom företagets värdeskapande processer.

## 6.3 Värdeskapande i samverkan med omgivningen

För att se hur värde kan skapas genom en process har teorin kring värdeskapande i samverkan varit mycket hjälpsam. Value co-creation menar på att det uppstår en situation där alla parter, företaget, kunden och kontexten, vinner på att ta del av det uppstående externa värdet. I studiens analys uppkommer det bevis för att det finns både interna och externa värden som skapas genom kopplingen mellan företaget, kunden och kontexten. Det uppstår värden som har olika betydelse beroende på vilken part som analysen fokuserar på. Det betyder att det är tre parter som kan ta del av det värde som bildas i företaget, dessa är företaget, företagaren och kunden.

Analysen visar att det finns ett tydligt egovärde som skapas för extern användning, men som företagaren själv sedan kan ta del av internt i samband med företagandet. Detta egovärde används som en drivkraft som gör att företagaren vill fortsätta med sitt företag som är baserat på deras intresse. Lusten och glädjen att få jobba med det som man tycker är roligt gör att glädjen för djur, människor och natur troligtvis minskar vikten av de ekonomiska aspekterna. När de ekonomiska aspekterna vägs upp med vetskapen om att hästarna och deras kunder är nöjda blir också företagaren själv mer nöjd. Detta egovärde går inte att identifiera genom befintlig teori vilket visas i Figur 7 och skulle behöva utforskas ytterligare för att förstå det helt.

## 6.4 Egovärdeskapande

Genom det hållbara entreprenörskapet ingår även triple bottom line med de tre hållbara aspekterna. För att bedriva ett hållbart företag behövs dessa tre aspekter och inte minst den sociala aspekten som medför att en nöjd kund kommer tillbaka igen. Detta kan visas genom value co-creation där värden uppstår mellan kunden och företaget tillsammans och att båda parter tjänar på att detta samarbete fungerar. Kunden kommer tillbaka och företaget får intäkter samt ett bra rykte som stärker varumärket och därmed kan generera högre intäkter i framtiden. Därmed stödjer de utvalda teorierna vårt antagande att entreprenören själv bidrar med drivkraft och intresse för att utveckla ett långsiktigt hållbart företagande.

Samtidigt uppstår det olika typer av värden i samband med företagandet, dels för företaget och dels för kunden där de båda parterna bidrar till den värdeskapande processen. Det uppstår även ett egovärde till företagaren som gör att denne finner den drivkraft som driver företaget framåt. Detta skulle även kunna appliceras i flera olika grenar inom lantbrukssektorn då även dessa har sina grundresurser i djur och natur, dock brister de befintliga teorierna för att analysera detta egovärde. Därför föreslår författarna till denna studie att det finns potentiell framtida forskning att utföra inom området som skulle kunna främja ökad förståelse för varför entreprenörer väljer att driva dessa lustfyllda företag med hållbar grund. Samt på sikt kunna använda detta för att motivera fler företag i en mer hållbar riktning. En modifiering av den

befintliga teorin anses av författarna till denna studie vara ett värdefullt bidrag som kan undersökas vidare.

## 6.5 Kritisk reflektion

För att avsluta diskussionen bör även studiens resultat diskuteras kritiskt för att stärka studiens reflektion och resultat utanför studiens ram. Då denna studie utförts på mindre företag inom hästbranschen kan överförbarheten till andra branscher begränsas, det är möjligt att dra direkta paralleller för vidare studier inom hästbranschen och möjligen lantbruksbranschen. Även att studien använt sig utav fall begränsar hur långt studiens resultat kan antas vara sant utanför dessa fall och denna studie. I regel så kan inte fallstudier leda till nya teorier men ny empiri kan hämtas och förslag till nya teorier som sedan kan testas mer mot verkligheten i större skala utanför fallen. Detta råder författarna att nya studier gör; prövar empiri som är hämtad i denna studie mot fler företagare med ett mindre riktat urval av respondenter. Författarna själva i denna studie är också en ytterligare begränsning för dess resultat trots deras insyn i problematiken inom hästbranschen så är de på en förhållandevis låg akademisk nivå och kanske inte uppfattar alla nyanser av all data, valt rätt teman eller uppfattat kärnan av studien på rätt sätt på grund av saknaden av erfarenhet inom forskning.

## 7 Slutsats

Syftet med denna studie är att undersöka hur olika typer av värde skapas och för vem dessa värden skapas för inom ett företag. Det som har framgått genom studien är att det skapas olika typer av värden inom företag. Studien föreslår att de värden som skapas kan appliceras till de hållbara aspekterna ekonomiskt, socialt och ekologiskt och att värden skapas mellan företaget och kunden för intern och extern användning.

Den information som studien bidragit med kan användas vidare i företagsekonomi genom att förklara att entreprenören är tydligt drivande i företagets utveckling, speciellt mot mer hållbart företagande. Tydliga incitament behövs för att ett företag ska ställa om till mer hållbara lösningar och en viss kunskap i djur och natur kan vara avgörande. Vid denna typ av företagande skapas värde inom företaget av både företaget/entreprenören och kunden/mottagaren.

Det finns andra värden än bara rent ekonomiska som har en betydande roll för företagaren som gör att denne väljer att driva ett företag som genererar ett ekonomiskt värde utan att det också genererar ett annat värde för företagaren själv, samhället och miljön istället för att skapa ett högre ekonomiskt värde på sikt. Detta skulle även kunna kopplas vidare till andra typer av lantbruksföretag som också drivs av företagare som likt våra fallföretag antagligen omges av andra värden som uppkommer i samband med företagandet än bara rent ekonomiska. Vilket är ett förslag inför framtida studier inom ämnet.

Studiens resultat visar också att dessa företagare driver sina företag på samma sätt som i ett traditionellt företag, men att de inte bara skapar interna och externa värden utan också ett egovärde som kan ses som ett inte så lönsamt värde men som kan motsvara en intäkt för företagaren själv. Detta är också den drivkraft som till viss del får företagaren att fortsätta driva sitt företag framåt med vad som kan ses som ett mer hållbart företagande där flera olika intressenter är med och producerar de olika värdena i företaget. De befintliga studierna brister i att förklara detta egovärde som uppstår i denna typ av företagande. Författarna rekommenderar därför att framtida studier undersöker vidare i ämnet för att få en djupare förståelse för hur egovärdet fungerar och uppstår mer i detalj, samt att utveckla en ny teori som är applicerbar på de värden som företaget skapar i sitt företagande som inte är rent ekonomiska.

# Referenser

## *Publicerad litteratur*

Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 3. uppl. Stockholm: Liber AB.

Frostenson, M, Helin, S. & Sandström, J. (2015). Hållbarhetsredovisning. Grunder, praktik och funktion. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.

Landström, H & Löwegren, M. (2009). Entreprenörskap och företagsetablering från idé till verklighet. 1:6. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Mirowski, P. (1991). More heat than light: Economics as social physics, physics as nature's economics. Cambridge: Cambridge University Press

Olsson, J. & Skärvad, P-H. (2013). Företagsekonomi 100. 16:1. uppl. Stockholm: Liber AB.

Schumpeter, J. (1934). Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper & Row.

## *Internetsidor*

Företagarna (2019). Vad är hållbart företagande? Tillgänglig: <https://foretagarna.se/> [2019-05-17]

Skatteverket (2019). Vad är näringsverksamhet? Tillgänglig: <https://www.skatteverket.se/foretagochorganisationer/drivaforetag/startaochregistrera/vadarnaringsverksamhet.4.6efe6285127ab4f1d25800025792.html> [2019-06-06]

SvD (2016). Nu ställer vi krav på hållbarhet för företag. Tillgänglig: <https://www.svd.se/nu-staller-vi-krav-pa-hallbarhet-for-foretag> [2019-05-28]

## *Publicerat material*

Asplund, M. (2018). Vi bedriver en business, vi är ingen välgörenhet.- Hästägarens relation till byråkratin och näringens framtidsutsikter. Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för stad och land/Landsbygdsutveckling. Tillgänglig: [https://stud.epsilon.slu.se/13626/1/Asplund\\_M\\_180806.pdf](https://stud.epsilon.slu.se/13626/1/Asplund_M_180806.pdf) [2019-06-06]

Andersson, M. (2009). En värld, flera värden- värdeskapande i ekologiska gårdsbutiker. Lunds Universitet. Institutionen för Service Management. Tillgänglig: [https://www.researchgate.net/publication/267352428\\_En\\_varld\\_flera\\_varden\\_-\\_vardeskapande\\_i\\_ekologiska\\_gardsbutiker](https://www.researchgate.net/publication/267352428_En_varld_flera_varden_-_vardeskapande_i_ekologiska_gardsbutiker) [2019-06-06]

Akaka, M. Maglio, P. & Vargo, S. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. European Management Journal, vol. 26, ss. 145– 152. DOI:10.1016/j.emj.2008.04.003

Broms, G. (2016). Samverkan Som Värdeskapare För Lokalsamhället i Den Globala Ekonomin - Sex Bygdebolags Roll För Vuollerims Utveckling. Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för stad och land/Landsbygdsutveckling. Tillgänglig: [https://stud.epsilon.slu.se/9288/1/broms\\_g\\_160629.pdf](https://stud.epsilon.slu.se/9288/1/broms_g_160629.pdf) [2019-06-06]

Dean, T.J., McMullen, J.S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, vol. 22(1), ss. 50-76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>

Fauzi, H. Svensson, G. Rahman, A. (2010). Sustainable Corporate Performance- A Proposition for the Future. *Sustainability*, vol. 2, ss. 1345-1360. DOI: 10.3390/su2051345

Ferm, R., Israelsson, S. & Bjelkelöv Telldahl, C. (2017). Den upplevda lönsamheten hos hästföretag – En kvantitativ studie av lönsamhetsfaktorer för hästföretag. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi/Företagsekonomi. (Fördjupningsarbete 2017: 1113)

Ho, L. & Taylor, M. (2007). An Empirical Analysis of Triple Bottom-Line Reporting and its Determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management and Accounting*, vol. 18(2), ss. 123-150. Tillgänglig: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-646X.2007.01010.x> [2019-05-20]

Kejzelman, M. & Petersson, E. (2010). Co-Creation- En studie om hur företag och kunder tillsammans kan skapa ett högre värdeerbjudande. Linköpings Universitet. Institution för ekonomisk och industriell utveckling/Företagsekonomi. Tillgänglig: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:403516/FULLTEXT01.pdf> [2019-06-04]

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, vol. 10(4), ss. 696–706. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1985.4279094>

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. vol. 11(3). ss. 279–301. DOI: 10.1177/1470593111408177

MacDonald, C. & Norman, W. (2004). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. Cambridge University Press, vol. 14(2), ss. 243-262 Tillgänglig: <https://www.jstor.org/stable/pdf/3857909.pdf> [2019-06-06]

Leijon-Cedermark, M. & Nyberg, H. (2018). Entreprenörskap i hästföretag – en värdeskapande process. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi/Företagsekonomi. (Fördjupningsarbete 2018: 1139)

Parrish, B. D. (2010). Sustainability-Driven Entrepreneurship: Principles of Organization Design. *Journal of Business Venturing*, vol. 25(5), ss. 510–523. DOI:10.1016/j.jbusvent.2009.05.005

Pettersson, E. (2011). Användning av arbetshästar i kommunens grönyteskötsel- med avseende på miljö, ekonomi och brukarvärden. Sveriges Lantbruksuniversitet. Fakulteten för landskapsarkitektur/Landskapsplanering. Tillgänglig: [https://stud.epsilon.slu.se/3328/1/pettersson\\_e\\_111012.pdf](https://stud.epsilon.slu.se/3328/1/pettersson_e_111012.pdf) [2019-06-06]

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal Of Interactive Marketing*, vol. 18(3), ss 5-14. DOI: 10.1002/dir.20015

Sarango-Lalangui, P., Santos, J., & Hormiga, E. (2018). The Development of Sustainable Entrepreneurship Research Field. *Sustainability*, vol. 10(6), ss. 1-19. <http://dx.doi.org/10.3390/su10062005>

Sarasvathy, D.K. (1997). How do firms come to be? Towards a Theory of the entrepreneurial process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Tillgänglig: [https://www.effectuation.org/sites/default/files/research\\_papers/babson97-how-firms-come-to-be.pdf](https://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/babson97-how-firms-come-to-be.pdf) [2019-06-06]

Sarason, Y., Dillard, J.F & Dean, T. (2006). Entrepreneurship as the Nexus of Individual and Opportunity: A Structuration View. *Journal of Business Venturing*, vol. 21(3), ss. 286–305. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.007

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, vol. 25, ss. 217–226. Tillgänglig: [https://www.jstor.org/stable/259271?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/259271?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_contents) [2019-06-06]

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking ‘What Is to Be Sustained’ With ‘What Is to Be Developed.’ *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35(1), ss. 137–163. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x

Slaper, T. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?. Indiana Business Research Center. ss. 1-9. Tillgänglig: <https://stuff.mit.edu/afs/athena/course/2/2.813/www/readings/TripleBottomLine.pdf> [2019-04-29]

Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship - Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35(1), ss. 165–184. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x

Zalta, E. Nodelman, U. Allen, C. and Andersson, L. (2019). Intrinsic vs. Extrinsic Value. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Tillgänglig: <https://plato.stanford.edu/entries/value-intrinsic-extrinsic/#WhaExtVal> [2019-05-20]

### ***Icke publicerat material***

Intervju Fall 1. 2019-04-15

Intervju Fall 2. 2019-04-15

Intervju Fall 3. 2019-04-24

# Bilagor

## Bilaga I

### Intervjuunderlag

#### **Om företaget:**

Företagets tidslinje?

Hur började det hela?

Vilka tjänster erbjuder företaget?

Till vilken kundkrets riktar sig företaget?

Vilka är era visioner?

Vilka är era mål på kort och lång sikt?

Varför hästföretag?

Vilka resurser började du med?

#### **Om företagaren:**

Vad tillför du för resurser till företaget?

Anser du att du får ekonomisk vinning för allt du tillför?

Skulle denna inriktning på företaget finnas utan dig?

#### **Värdeskapande:**

Hur skapas värde i ditt företag?

Vilka värden finns i ditt företag?

Kan alla värden få en exakt prislapp?

Monetära och icke-monetära värden?

Vilka ekonomiska värden sätter du?

Vilka mervärden kommer med dessa ekonomiska värden?

Skulle du kunna tänka dig att byta företagsinriktning?

Isåfall till vilken inriktning och varför?